

# MASTER'S THESIS

**Verwachtingen versus ervaringen bij het gebruik van videoconferencing voor projectcommunicatie**

**Inzicht in de ervaringen met videoconferencing ná de COVID-19 uitbraak in relatie tot de verwachtingen van vóór de uitbraak.**

Fetter, R.

**Award date:**  
2021

[Link to publication](#)

## **General rights**

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain.
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal.

## **Take down policy**

If you believe that this document breaches copyright please contact us at:

[pure-support@ou.nl](mailto:pure-support@ou.nl)

providing details and we will investigate your claim.

Downloaded from <https://research.ou.nl/> on date: 05. May. 2023

**Open Universiteit**  
[www.ou.nl](http://www.ou.nl)



# Verwachtingen versus ervaringen bij het gebruik van videoconferencing voor projectcommunicatie

Inzicht in de ervaringen met videoconferencing ná de COVID-19 uitbraak in relatie tot de verwachtingen van vóór de uitbraak.

## Expectations versus experiences with the use of videoconferencing for project communication

Insights in the experiences with the use of videoconferencing after the COVID-19 outbreak in relation to the expectations before the outbreak.

Opleiding:	Open Universiteit, faculteit Management, Science & Technology Masteropleiding Business Process Management & IT
Programme:	Open University of the Netherlands, faculty of Management, Science & Technology Master Business Process Management & IT
Cursus:	IM0602 Voorbereiden Afstuderen BPMIT IM9806 Afstudeertraject Business Process Management and IT
Student:	Robert Fetter
Datum:	26-04-2021
Afstudeerbegeleider	prof. dr. ir. F. Heemstra
Meelezer	prof. dr. R. Kusters
Derde beoordelaar	n/a
Versie nummer:	1
Status:	definitief



## Abstract

De Covid-19 uitbraak heeft de gehele wereld van het ene op het andere moment veranderd. Door de uitbraak zijn projectmanagers binnen ziekenhuizen noodgedwongen veel meer gebruik gaan maken van videoconferencing. Op basis van literatuuronderzoek is een referentiemodel ontwikkeld met voor- en nadelen van videoconferencing in relatie tot projectmanagement. Middels een vragenlijst, die is uitgezet onder 29 projectleiders werkzaam binnen 7 Nederlandse ziekenhuizen, is vervolgens nagegaan in hoeverre de verwachtingen van vóór de COVID-19 uitbraak ten opzichte van de voor- en nadelen van videoconferencing overeenkomen met de ervaring ná de uitbraak. Op basis van de resultaten van de vragenlijst zijn tevens nog drie verdiepende interviews gehouden. De resultaten laten zien dat de ervaringen van projectmanagers bij de meeste voor- en nadelen van het gebruik van videoconferencing gemiddeld genomen positiever zijn dan initieel verwacht. Ook komen de verwachtingen en ervaringen niet altijd overeen met wat in de literatuur gevonden is. Nader onderzoek is echter nodig om dit verder te onderzoeken.

## Sleutelbegrippen

Projectcommunicatie, Videoconferencing, Projectmanagement, Verwachtingen

## Samenvatting

De invoering van het hoofdlijnenakkoord in 2018 heeft meer druk gelegd op de financiën van ziekenhuizen. Om deze reden is het van nog groter belang geworden dat projecten succesvol en zonder verspilling uitgevoerd worden. Hierbij is voor projecten bekend dat de meeste problemen te maken hebben met communicatie en dat face-to-face communicatie over het algemeen de voorkeur heeft. De COVID-19 uitbraak heeft de wereld echter overvallen waardoor iedereen noodgedwongen plotseling veelal via videoconferencing moest gaan samenwerken. Er is echter nog weinig bekend over de ervaringen van projectmanagers ná de COVID-19 uitbraak ten opzichte van de verwachtingen van vóór de COVID-19 uitbraak.

Op basis van literatuuronderzoek is vastgesteld dat verwachtingen subjectief en persoonlijk zijn en dat het schattingen of overtuigingen zijn waartegen de prestaties van een product of service beoordeeld worden. Tevens is op basis van literatuuronderzoek het volgende referentiemodel ontwikkeld met betrekking tot de voor- en nadelen van videoconferencing voor projectcommunicatie.

Voordelen	Nadelen
Scheelt reistijd	Minder goed voor het opbouwen van relaties
Leidt tot meer efficiëntie bij medewerkers in een organisatie	Verminderde sociale aanwezigheid van deelnemers
Leidt tot meer productiviteit bij medewerkers in een organisatie	Communicatie is minder vriendelijk
Efficiënter communicatieproces	Communicatie is minder persoonlijk
Goed voor follow-up en korte frequente meetings	Communicatie is zakelijker
Leidt tot meer projectcommunicatie	Communicatie is taakgerichter
	Minder goed mogelijk om een persoonlijke en betrouwbare sfeer te creëren
	Meer moeite doen om alle informatie te interpreteren
	Sneller vermoeid

Op basis van bovenstaande voor- en nadelen van videoconferencing is middels een vragenlijst onderzocht in hoeverre de huidige ervaringen afwijken ten opzichte van de initiële verwachtingen van voor de COVID-19 uitbraak. Ter verdieping zijn er tevens nog drie semi gestructureerde interviews uitgevoerd.

De resultaten van dit onderzoek laten zien dat projectmanagers gemiddeld genomen positiever zijn ten opzichte van veel voor- en nadelen van videoconferencing dan initieel verwacht. Dit geldt met name voor het gebruik van videoconferencing voor korte en frequente meetings, de taakgerichtheid van communicatie, het opbouwen van relaties, de werkefficiëntie, de zakelijkheid van communicatie, de werkproductiviteit, de efficiëntie van de communicatie en de vriendelijkheid van de communicatie. Bij de overige aspecten lagen de verwachtingen aardig in lijn met de ervaringen en alleen bij de vermoeidheid waren de ervaringen negatiever. Bij het aspect hoeveelheid projectcommunicatie zijn de bevindingen tevens bevestigd door de interviews. Op andere aspecten waren de interviews niet eenduidig of concreet genoeg om andere valide conclusies te trekken. Wat tevens opviel is dat de verwachtingen en ervaringen niet altijd overeenkomen met de literatuur. Nader onderzoek is om deze reden dan ook interessant. Ook zou een andere en meer gecontroleerde onderzoeksopzet mogelijk nog andere interessante inzichten kunnen bieden.

## Summary

The introduction of the 'hoofdlijnenakkoord' in 2018 has put more pressure on the financial position of hospitals. Due to this reason it has become increasingly important that projects are completed successfully and without waste. It hereby is known that most issues within projects have to do with communication and that face-to-face communication in general is the preferred method. However, the COVID-19 outbreak has taken the world by surprise whereby everyone suddenly mostly had to work together via videoconferencing. Though, there is little known about the experience of project managers after the COVID-19 outbreak in relation to the expectations from before the outbreak.

Based on literature research it has been determined that expectations are subjective and personal and that they are estimates or beliefs against which the performance of a product or service is judged. Moreover, based on literature research a reference model has been developed in relation to the advantages and disadvantages of videoconferencing for project communication.

Advantages	Disadvantages
Saves travel time	Less good for building relationships
Leads to more efficiency for employees in an organization	Decreased social presence from participants
Leads to more productivity for employees in an organization	Communication is less friendly
More efficient communication process	Communication is less personal
Good for follow-up and frequent meetings	Communication is more business-like
Leads to more project communication	Communication is more task-oriented
	More difficult to create a personal and trustworthy ambiance
	More effort to interpret all information
	Tired more quickly

Based on abovementioned advantages and disadvantages of videoconferencing a questionnaire has been used to research the extent to which the current experiences deviate from the initial expectations from before the COVID-19 outbreak. In addition, three semi structured interviews were conducted.

The results show that project managers on average are more positive about many advantages and disadvantages of videoconferencing than initially expected. This in particular is the case for the use of videoconferencing for follow-up and frequent meetings, the task orientation of communication, building relationships, work efficiency, the business-like communication, the work productivity, the efficiency of communication and the friendliness of communication. The other aspects were pretty in line with the expectations and only the tiredness showed a more negative experience. The aspect concerning the amount of project communication was also confirmed by the interviews. For the other aspects the interviews weren't concrete and unambiguous enough to be able to draw other conclusions. What also stood out is that the expectations and experiences didn't always comply with the literature. Further research would therefore be interesting. Moreover, a different and more controlled research approach could potentially also provide other interesting insights.

## Inhoud

Abstract .....	3
Sleutelbegrippen.....	3
Samenvatting.....	4
Summary.....	5
1. Introductie .....	8
1.1 Inleiding .....	8
1.2 Gebiedsverkenning.....	8
1.3 Aanleiding / relevantie .....	9
1.4 Probleemstelling.....	9
1.5 Opdrachtformulering.....	9
1.6 Aanpak in hoofdlijnen .....	9
2. Theoretisch kader .....	11
2.1 Onderzoeksaanpak.....	11
2.2 Uitvoering.....	12
2.3 Resultaten en conclusies .....	13
2.4 Doel van het vervolgonderzoek.....	16
3. Methodologie .....	17
3.1 Conceptueel ontwerp: keuze van onderzoeksmethode(n).....	17
3.1.1 Wat is het doel van dit deel het onderzoek .....	17
3.1.2 Welke informatie is nodig om dit doel te bereiken?.....	17
3.1.3 Waar kan dit soort informatie in principe gevonden worden?.....	17
3.1.4 Welke methode is in principe in staat om deze informatie te leveren? .....	18
3.1.5 Welke methode selecteert u en waarom? .....	18
3.2 Technisch ontwerp: uitwerking van de methode.....	19
3.2.1 Welke gegevens zijn er nodig? .....	20
3.2.2 Welke bronnen kunnen deze gegevens leveren? .....	20
3.2.3 Aan welke eisen moeten deze bronnen voldoen? .....	20
3.2.4 Hoe worden de gegevens verzameld? .....	20
3.2.5 Uitwerking gegevensverzameling.....	20
3.3 Gegevensanalyse .....	22
3.3.1 Gegevensanalyse vragenlijst .....	22
3.3.2 Gegevensanalyse interviews .....	23
3.4 Reflectie t.a.v. validiteit, betrouwbaarheid en ethische aspecten.....	23
3.4.1 Validiteit en betrouwbaarheid .....	23
3.4.2 Zwakke punten .....	23

3.4.3 Ethische verantwoording .....	25
4. Resultaten.....	26
4.1 Vragenlijst.....	26
4.2 Semi gestructureerde interviews .....	30
4.2.1 Hoeveelheid projectcommunicatie .....	30
4.2.2 Vriendelijkheid van de communicatie.....	31
4.2.3 Zakelijkheid van de communicatie .....	32
4.2.4 Taakgerichtheid van de communicatie .....	33
4.2.5 Relaties opbouwen.....	33
4.2.6 Overige bevindingen.....	34
5. Discussie, conclusies en aanbevelingen .....	35
5.1 Discussie .....	35
5.2 Conclusies.....	38
5.3 Aanbevelingen voor de praktijk .....	38
5.4 Aanbevelingen voor verder onderzoek .....	38
5.5 Reflectie.....	39
Bibliografie .....	40
Bijlage 1 – vragenlijst.....	43
Bijlage 2 – scripts.....	45
Bijlage 3 – tabellen vragenlijst.....	47
Bijlage 4 – semi gestructureerde interview.....	48
Bijlage 5 – transcriptie en codering interviews .....	50



# 1. Introductie

## 1.1 Inleiding

ICT kosten in ziekenhuizen blijven toenemen. Dit wordt bevestigd door de ICT Benchmark ziekenhuizen uitgevoerd door M&I Partners waaruit blijkt dat IT kosten als percentage van de omzet voor het vijfde jaar op rij gegroeid is van 4,5% in 2013 tot 5,7% in 2018. Als belangrijke reden wordt genoemd dat ziekenhuizen steeds meer afhankelijk worden van digitale informatievoorziening waarbij de grootste kostenpost al jaren het Elektronische Patiënten Dossier (EPD) is. Een belangrijke trend hierbij is dat er de afgelopen jaren vaker gekeken wordt naar het beter benutten van het EPD dan alleen naar dossiervoering, waarbij zaken als procesondersteuning en in toenemende mate beslisondersteuning een belangrijke rol spelen. (M&I Partners, 2019) Regelmatig komt in het nieuws dat IT projecten in ziekenhuizen falen. Recent nog kwam naar buiten dat vier Nederlandse ziekenhuizen verkregen subsidiegelden moeten terugbetalen omdat niet tijdig aan de vereisten voor gegevensuitwisseling is voldaan. (Bukman, B., 2020) Degelijke voorbeelden bevestigen dat projectsucces van groot belang is voor het beheersen van de IT kosten in ziekenhuizen.

De manier hoe er binnen de literatuur naar projectsucces wordt gekeken is gedurende de jaren veranderd. Initieel werd er voor het beoordelen van projectsucces veelal gekeken naar harde uitkomstmaten zoals tijd, kosten en scope. Tegenwoordig is er echter ook meer aandacht voor de 'softe' kanten van projectsucces. Bij deze softes kanten gaat het veelal om de menselijke aspecten binnen een project zoals bijvoorbeeld verwachtingen en communicatie. De reden waarom dit steeds meer aandacht krijgt is omdat gebleken is dat deze aspecten een erg belangrijke bijdrage leveren aan het uiteindelijke projectsucces. Uit de studie van Azim et al. blijkt zelfs dat de complexiteit van een project grotendeels wordt bepaald door de mensen in plaats van het proces en het product. Het goed managen van deze menselijke 'softe' factoren is dus van groot belang. Hierbij is communicatie één van de belangrijkste factoren. (Jugdev & Müller, 2005) (Azim, et al., 2010) De communicatiemethoden binnen projecten zijn door de COVID-19 uitbraak echter gewijzigd. Projectmanagers moeten immers noodgedwongen overstappen van face-to-face communicatie naar digitale communicatiemethoden zoals videoconferencing. Dit terwijl in de literatuur wordt aangegeven dat informatieoverdracht het beste plaatsvindt bij face-to-face contacten. (Smit, Bond-Barnard, Steyn, & Fabris-Rotelli, 2017) Om deze reden is het dan ook interessant om nader te onderzoeken in hoeverre de verwachtingen van een projectmanager ten opzichte van de voor- en nadelen van videoconferencing zijn veranderd door de COVID-19 uitbraak.

## 1.2 Gebiedsverkenning

Een bekende theorie omtrent verwachtingen is de 'Expectation confirmation theory' (ECT). Deze theorie omschrijft dat mensen voorafgaande verwachtingen van producten of services vergelijken met de gebruikerspercepties achteraf. Men vergelijkt hierbij in hoeverre aan de verwachtingen is voldaan waardoor vervolgens de algehele (on)tevredenheid wordt bepaald. Als de praktijk niet voldoet aan de verwachtingen spreekt men van 'negative disconfirmation', als de praktijk de verwachtingen overstijgt, spreekt men van 'positive disconfirmation' en als de praktijk aan de verwachtingen voldoet, spreekt men van 'confirmation'. Om tevredenheid te realiseren moet minimaal confirmation plaatsvinden, al zijn er ook veel onderzoekers die stellen dat tevredenheid alleen plaatsvindt bij positieve disconfirmation. (Wolverton, Hirschheim, Black, & Burleson, 2019)

### 1.3 Aanleiding / relevantie

Met de invoering van het hoofdlijnenakkoord in 2018 is er nog meer druk komen te liggen op de financiën van ziekenhuizen. In dit akkoord is namelijk vastgelegd dat de stijging van zorguitgaven per 2022 uiteindelijk 0% moet zijn zonder in te leveren op kwaliteit. Hiernaast is de ambitie uitgesproken dat per 2022 voor ruim 50% van de ziektelast uitkomst informatie beschikbaar is. (VWS, 2018) Met een vergrijzende bevolking, en daardoor toenemende zorgvraag, én de toenemende IT kosten zorgt dit echter voor grote uitdagingen. Het is dan ook van groot maatschappelijk belang dat projecten succesvol en zonder eventuele verspillingen uitgevoerd worden. Zeker ook omdat veel projecten uiteindelijk een relatie hebben met de kwaliteit en kosten van zorg. Als goed voorbeeld kan hierbij het principe van Value Based Healthcare (VBHC) genoemd worden. Binnen VBHC worden uitkomsten en kosten van zorg inzichtelijk gemaakt. Het doel is het maximaliseren van waarde voor de patiënt terwijl er ook gekeken wordt naar het reduceren van kosten. In dergelijke projecten speelt communicatie een grote rol. Zeker omdat er vaak een kloof aan kennis is tussen de opdrachtgever, veelal zorgprofessionals, enerzijds en de projectmanagers aan de andere kant. De communicatiemethoden zijn echter door het vele thuiswerken in verband met COVID-19 noodgedwongen veranderd. Op basis van de literatuur zou men denken dat projectmanagers de voorkeur geven aan face-to-face communicatie in plaats van videoconferencing. Zeker omdat de meeste problemen binnen projecten te maken hebben met communicatie en face-to-face communicatie als meest waardevolle communicatiemethode wordt gezien. (Azim, et al., 2010) (Smit, Bond-Barnard, Steyn, & Fabris-Rotelli, 2017) Er is echter nog weinig bekend in hoeverre de verwachtingen van projectmanagers ten opzichte van videoconferencing zijn gewijzigd ten tijde van de COVID-19 uitbraak. Om deze reden is het dan ook wetenschappelijk en maatschappelijk relevant om dit nader te onderzoeken.

### 1.4 Probleemstelling

Bij projecten in ziekenhuizen is er vaak een kloof in kennis tussen de opdrachtgever, veelal zorgprofessionals, en de projectmanagers. Om deze reden speelt communicatie een grote rol in het uiteindelijke projectsucces. Door de COVID-19 uitbraak vindt de projectcommunicatie nu alleen veelal via videoconferencing plaats terwijl de literatuur beschrijft dat face-to-face communicatie de voorkeur heeft. Een relevante en interessante vraag is dan in hoeverre de verwachtingen van projectmanagers ten opzichte van de voor- en nadelen van video conferencing voor de COVID-19 uitbraak overeenkomen met de werkelijkheid gedurende de COVID-19 uitbraak.

### 1.5 Opdrachtformulering

Dit leidt tot de volgende onderzoeksvraag en bijbehorende deelvragen.

*In hoeverre zijn de verwachtingen van projectmanagers ten opzichte van de voor- en nadelen van video conferencing voorafgaande aan de COVID-19 uitbraak in overeenstemming met het gebruik ervan tijdens de uitbraak?*

- Wat zijn verwachtingen?
- Wat zijn de voor- en nadelen van videoconferencing voor de Covid-19 uitbraak?
- Wat zijn de ervaringen over de voor- en nadelen van videoconferencing na de Covid-19 uitbraak?

### 1.6 Aanpak in hoofdlijnen

Allereerst zullen de deelvragen door middel van een literatuurstudie worden beantwoord. De voornaamste bron zal hierbij bestaan uit de universiteitsbibliotheek van de Open Universiteit. Het doel

van de literatuurstudie is om een referentiemodel te ontwikkelen welke vervolgens als basis voor een praktijkonderzoek gebruikt zal worden. Binnen het praktijkonderzoek zal door middel van een vragenlijst en interviews getoetst worden in hoeverre het referentiemodel en de huidige situatie met elkaar overeenkomen of verschillen.

## 2. Theoretisch kader

Dit hoofdstuk omvat het theoretisch kader. Allereerst zal in paragraaf 2.1 de onderzoeksaanpak besproken worden waarna een overzicht van de uitvoering wordt gegeven in paragraaf 2.2. De resultaten worden beschreven in paragraaf 2.3 en het hoofdstuk sluit af met paragraaf 2.4 waarin het doel van het vervolgonderzoek wordt besproken.

### 2.1 Onderzoeksaanpak

Het doel van het theoretisch kader is om op basis van wetenschappelijke literatuur een referentiemodel te ontwikkelen dat vervolgens als input voor het praktijkonderzoek gebruikt zal worden. Op deze manier wordt bekeken in hoeverre de huidige situatie overeenkomt of verschilt met het referentiemodel. Als basis zijn hiervoor de volgende deelvragen gebruikt.

1. Wat zijn verwachtingen?
2. Wat zijn de voor- en nadelen van videoconferencing voor de COVID-19 uitbraak?
3. Wat zijn de ervaringen over de voor- en nadelen van videoconferencing na de COVID-19 uitbraak?

Belangrijk is om hierbij te vermelden dat als er gesproken wordt over de voor- en nadelen van videoconferencing dat het dan gaat om de voor- en nadelen ten opzichte van face-to-face communicatie. Dit omdat face-to-face communicatie wordt gezien als de meest waardevolle communicatiemethode binnen projectcommunicatie. Verder is de derde vraag eigenlijk geen onderdeel van het literatuuronderzoek. Dit omdat het in de lijn der verwachting is dat hier nog zeer weinig over te vinden is, waardoor deze vraag door middel van praktijkonderzoek beantwoord zal moeten worden. Er is echter voor gekozen om deze vraag in zeer beperkte mate mee te nemen in het literatuuronderzoek aangezien dit mogelijk toch relevante aanknopingspunten kan geven voor het praktijkonderzoek.

Het literatuuronderzoek voor de eerste twee deelvragen is gebaseerd op een 'integrative review' aanpak. Bij een integrative review wordt representatieve literatuur omtrent een onderwerp bekritiseerd en gesynthetiseerd. Het doel hierbij is om een framework en perspectieven te ontwikkelen in relatie tot een onderwerp zodat deze vervolgens getest kan worden, of om inzicht te krijgen in een onduidelijk onderzoeksgebied (black box). (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2019, p. 79)

Bij het uitvoeren van het literatuuronderzoek voor de eerste twee deelvragen zijn de volgende stappen gebruikt. Hiernaast is documentatie van de twee bekende projectmanagement methoden PRINCE2 en Project Management Institute (PMI) geraadpleegd.

1. Zoekparameters bepaald: taal, datum publicatie, type publicatie en bronnen (zie tabel 1)
2. Trefwoorden bepaald
3. Eerste search uitgevoerd en gesorteerd op basis van relevantie (NB: hierbij zijn niet alle trefwoorden uit de query in tabel 2 in 1 keer gebruikt)
4. Resultaten geëvalueerd
5. Zoekparameters en trefwoorden bijgesteld (bijvoorbeeld 2<sup>e</sup> trefwoord of combinatie van trefwoorden uit de query van tabel 2 gebruikt)
6. Tweede search uitgevoerd
7. Stap 4,5,6 herhaald totdat een aantal potentieel bruikbare artikelen is gevonden. Artikelen zijn hierbij geselecteerd op basis van de titel

8. Abstract van artikelen gelezen en selectie van artikelen gemaakt
9. Geselecteerde artikelen gelezen
10. Bruikbare artikelen geselecteerd
11. Analyse en synthese van artikelen

Zoekparameters	Opmerkingen
Taal	Engels
Soort publicatie	Peer-reviewed
Datum publicatie	Laatste 5 jaar (indien onvoldoende resultaten datum publicatie aangepast vanaf jaartal 2000)
Bronnen	Universiteitsbibliotheek van de Open Universiteit met "Resultaten opnemen uit andere bronnen dan de verzameling in uw bibliotheek", Google Scholar (mits onvoldoende bruikbare artikelen in universiteitsbibliotheek)

Tabel 1: Zoekparameters

## 2.2 Uitvoering

Onderstaand tabel geeft een overzicht van de gebruikte zoektermen, het aantal gevonden resultaten en het aantal gelezen en gebruikte bronnen voor de eerste twee onderzoeksvragen. Het is hierbij van belang te vermelden dat de zoektermen in de weergegeven query onafhankelijk van elkaar zijn gebruikt en in sommige gevallen in combinatie met elkaar.

OU bibliotheek o.b.v. laatste 5 jaar en peer reviewed					OU bibliotheek filter vanaf 2000 en peer reviewed			Google Scholar ongeacht datumbereik			
RQ	Query (gecombineerde zoekopdracht van alle gebruikte trefwoorden)	Gevonden	Gelezen	Gebruikt	Gevonden	Gelezen	Gebruikt	Query	Gevonden	Gelezen	Gebruikt
1	((TitleCombined:(Expectations)) OR (TitleCombined:(Expectation management)) OR (TitleCombined:(managing expectations)) OR (TitleCombined:(expectancies)) OR (TitleCombined:(project success)))	12969	7	2	49053	4	1	Expectations OR Expectancies	82300	4	1
2	((TitleCombined:(communication)) OR (TitleCombined:(project)) OR (TitleCombined:(videoconferencing)) OR (TitleCombined:(video conferencing)) OR (TitleCombined:(media richness)) OR (TitleCombined:(video communication)))	102.090	18	4	291.569	7	2	n.v.t.			

Tabel 2: Uitvoering literatuuronderzoek RQ 1 & RQ 2

Voor de 3<sup>e</sup> onderzoeksvraag was de verwachting dat hier nog weinig over te vinden zou zijn. Om dit te bevestigen is ervoor gekozen om de volgende zoekopdracht uit te voeren. Omdat het om de situatie ná de COVID-19 uitbraak gaat is er voor gekozen om een datumfilter vanaf 1-4-2020 toe te passen.

OU bibliotheek vanaf 1-4-2020 en peer reviewed

RQ	Query	Gevonden	Gelezen	Gebruikt
3	((TitleCombined:(covid)) OR (TitleCombined:(covid-19))) AND ((TitleCombined:(video conferencing)) OR (TitleCombined:(videoconferencing)))	16	3	0

Tabel 3: Uitvoering literatuuronderzoek RQ3

Omdat er weinig te vinden was binnen de huidige literatuur is er vervolgens voor gekozen om een simpele Google search te doen met de volgende zoekterm: "videoconferencing covid". Na het bekijken van een aantal pagina's kwam de term "zoom fatigue" naar voren welke beschreven wordt in het artikel "'Zoom-vermoeidheid' belast de hersenen. En dit is de oorzaak.", gepubliceerd in mei 2020 op NationalGeographic.com. De term is vervolgens gebruikt voor een nieuwe search binnen de

universiteitsbibliotheek (zelfde criteria als in tabel 3 ) waarbij geen bruikbare resultaten naar voren kwamen.

OU bibliotheek vanaf 1-4-2020 en peer reviewed

RQ	Query	Gevonden	Gelezen	Gebruikt
3	(TitleCombined:(zoom fatigue))	0	0	0

Tabel 4: Uitvoering literatuuronderzoek RQ3 (2)

Om deze reden is ervoor gekozen om dezelfde zoekterm in Google Scholar te gebruiken. Bij het zoeken op Google Scholar kwamen meer dan 10000 artikelen naar voren maar dit had met name te maken met het niet goed toe te passen datumbereik. Binnen Google Scholar kan er namelijk niet worden aangegeven alleen artikelen vanaf een bepaalde maand in het jaar te zoeken. Om deze reden is ervoor gekozen om de zoekterm aan te passen naar “zoom fatigue covid” en het datumbereik in te stellen op 2020. Dit resulteerde in 1790 resultaten. Op basis van de titels is vervolgens nog 1 bruikbaar artikel gevonden, namelijk *“Connecting through technology during the coronavirus disease 2019 pandemic: Avoiding “Zoom Fatigue”*, gepubliceerd door B.K. Wiederhold.

## 2.3 Resultaten en conclusies

### 2.3.1 Wat zijn verwachtingen?

Verwachtingen zijn een basisconstruct binnen de psychologie. Verwachtingen worden binnen de sociale psychologie gedefinieerd als subjectieve schattingen over de waarschijnlijkheid van toekomstige gebeurtenissen. De gebeurtenissen kunnen hierbij waarschijnlijk zijn maar ook zo goed als zeker. (Olson et al., in Jugdev & Müller, 2007) Verwachtingen worden hierbij gezien als een psychologisch mechanisme dat het gedrag bepaald en uiteindelijk in de basis een overlevingstool is. Immers, door te anticiperen op de toekomst kunnen ongelukken voorkomen worden. Verwachtingen kunnen hierbij opgedeeld worden in semantische en episodische verwachtingen. Semantische verwachtingen komen het meeste voor en kunnen gezien worden als abstracte samenvattingen van voorgaande ervaringen. Ze zijn gebaseerd op algemene kennis en gezond verstand. Enkele voorbeelden zijn het kopen van eten, het navigeren door een stad of het afmaken van werk. In nieuwe situaties genereert men hierbij assumpties op basis van bestaande algemene kennis. Episodische verwachtingen zijn meer gebaseerd op herinneringen van specifieke gebeurtenissen. Deze zijn concreter en bevatten meer specifieke informatie. (Kruglanski & Higgins, 2007)

Het feit dat verwachtingen een basisconstruct is binnen de sociale psychologie maakt dat het ook relevant is binnen projecten aangezien hier sociale interactie plaatsvindt. Dit wordt bevestigd door het feit dat verwachtingen, naast de traditionele driehoek van tijd, kosten en scope, ook steeds vaker als belangrijk aspect voor projectsucces gezien wordt. (Jugdev & Müller, 2007) Een belangrijke theorie hierbij is de Expectations Confirmation Theorie (ECT). Deze theorie beschrijft dat de mate van bevestiging van de verwachtingen in de praktijk een voorspeller is voor tevredenheid over een product of service. Verwachtingen worden hierbij gedefinieerd als overtuigingen van een product of service welke het verwachte gedrag reflecteren. Het zijn referenties waartegen de prestaties beoordeeld worden. De Expectations Confirmation Theorie maakt hierbij onderscheid tussen drie opties.

1. de praktijk voldoet niet aan de verwachtingen
2. de praktijk voldoet aan de verwachtingen
3. de praktijk overtreft de verwachtingen

Als er niet aan de verwachtingen wordt voldaan spreek men over 'negative disconfirmation', als aan de verwachtingen wordt voldaan spreek men van 'confirmation' en als verwachtingen worden overtroffen spreek men van 'positive disconfirmation'. Research heeft hierbij aangetoond dat de mate van confirmation een directe voorspeller is voor tevredenheid. De verwachtingen en dus de mate van tevredenheid is hierbij afhankelijk van voorafgaande ervaringen. Als men bijvoorbeeld al ervaring heeft met een product of service zijn verwachtingen vaak realistischer. Als dit niet het geval is dan worden de verwachtingen vaak gebaseerd op andere aspecten zoals bijvoorbeeld andere gebruikers of media. Verwachtingen verschillen hierbij van persoon tot persoon en per context. (Wolverton, Hirschheim, Black, & Burleson, 2019) (Petter, 2008) Dit komt overeen met het construct binnen de sociale psychologie. Episodische verwachtingen zijn hierbij gebaseerd op voorafgaande individuele concrete ervaringen met een product of service en semantische verwachtingen op andere meer abstractere ervaringen. Concluderend kan in ieder geval gesteld worden dat verwachtingen subjectief en persoonlijk zijn en dat het schattingen of overtuigingen zijn waartegen de prestaties van een product of service beoordeeld worden.

### 2.3.2 Wat zijn de voor- en nadelen van video conferencing voor de COVID-19 uitbraak?

In de literatuur is er veel bekend over de voordelen en nadelen van videoconferencing ten opzichte van face-to-face communicatie. Als er specifiek naar projecten gekeken wordt is duidelijk dat communicatie op verschillende manieren plaats kan vinden. Op abstract niveau kan er onderscheid gemaakt worden tussen vier verschillende typen communicatie; verbale communicatie, non-verbale communicatie, geschreven communicatie en visuele communicatie. (Alqaisi, 2018) Binnen deze typen van communicatie zijn vervolgens verschillende methoden te onderscheiden. Deze methoden kunnen volgens PMBOK onderverdeeld worden in interactieve communicatie, push communicatie en pull communicatie. Bij interactieve communicatie gaat het om multi-directionele real-time uitwisseling van informatie. Bekende methoden zijn hierbij meetings, telefoongesprekken, videoconferences en sommige vormen van sociale media. Push communicatie is een methode waarbij er informatie direct naar bepaalde stakeholders wordt gedistribueerd. Bekende vormen van push communicatie zijn memo's, rapporten, e-mails en voicemails. Pull communicatie wordt meestal gebruikt voor complexe informatiesets of voor grote groepen. Hierbij moet de gebruiker zelf de informatie benaderen. Bekende methoden van pull communicatie zijn web-portals, e-learnings en intranet sites. (PMI, 2017)

Videoconferencing valt net zoals face-to-face communicatie onder de verbale interactieve communicatie. Er kan immers verbaal, real-time en multi-directioneel informatie uitgewisseld worden. In de literatuur wordt hierbij vaak benoemd dat face-to-face communicatie effectiever is dan video conferencing. Zo stelt PMBOK bijvoorbeeld dat videoconferencing wel handig is om virtueel samen te werken en medewerkers die thuiswerken te betrekken maar geeft ook aan dat face-to-face communicatie de beste manier is om relaties op te bouwen. (PMI, 2017) Een bekende en veel geciteerde theorie die dit bevestigt is de 'media richness theorie' van Daft en Lengel. Deze theorie beschrijft dat communicatie media verschillen in de mogelijkheid om begrip te creëren. De informatie 'richness' van verschillende media wordt hierbij gedefinieerd als het vermogen om het begrip binnen een bepaald tijdsinterval te veranderen. Media die hier beter in zijn worden gezien als 'richer' media ten opzichte van 'leaner' media. Binnen de media richness theorie wordt face-to-face communicatie ook gezien als het meest rijke medium omdat er directe feedback en interpretatie mogelijk is. (Smit, Bond-Barnard, Steyn, & Fabris-Rotelli, 2017) Uiteindelijk bepaald het doel van de meeting de mediakeuze. Complexere communicatie heeft rijkere media nodig met de mogelijkheid tot directe feedback en persoonlijke aandacht. Leaner media is meer geschikt voor routine taken. (Denstadli, Julsrud, & Hjorthol, 2012)

Het sociale aspect van communicatie is iets wat vaak terug komt als het gaat over het verschil tussen face-to-face communicatie en videoconferencing. Een belangrijk concept hierbij is 'sociability'. Met sociability wordt de informele interactie tussen deelnemers bedoeld. Verschillende media hebben hierbij verschillende niveaus van sociability. Zodra de bandbreedte van de communicatiemethode kleiner wordt neemt ook de sociability af. Media met een lagere sociability zijn hierbij minder geschikt voor complexe sociale interactie. Dit is ook wat er bij videoconferencing gebeurt in vergelijking tot face-to-face communicatie. Er is minder gevoel van sociale aanwezigheid waardoor de communicatie als minder vriendelijk, onpersoonlijker, zakelijker en taakgerichter wordt ervaren. (Campbell, 2006) Door middel van videoconferencing is het dus minder goed mogelijk om een persoonlijke en betrouwbare sfeer te creëren. In de literatuur is ook veel te vinden over het belang van persoonlijke relaties en netwerken. Hierdoor geeft men toch vaak de voorkeur aan face-to-face meetings omdat het sociale aspect hier beter tot zijn recht kan komen. Videoconferencing is minder geschikt als je elkaar nog niet kent. (Denstadli, Julsrud, & Hjorthol, 2012) Ook moeten deelnemers meer moeite doen om alle informatie te interpreteren. (Bond-Bernard, Fletcher, & Steyn, 2016)

Er zijn uiteraard ook voordelen te vinden over het gebruik van videoconferencing. Zo scheelt het niet alleen reistijd maar wordt ook gezien als een manier om de efficiëntie en productiviteit te verhogen. Het communicatieproces is efficiënter en de meetings zijn goed voor follow-up en informatie taken of korte frequentere meetings. Tevens zijn er resultaten te vinden die stellen dat videoconferencing tot meer projectcommunicatie leidt. Dit is relevant omdat communicatie een belangrijke rol speelt in relatie tot projectsucces. (Denstadli, Julsrud, & Hjorthol, 2012) (Bond-Bernard, Fletcher, & Steyn, 2016)

Een interessant ander gerelateerd onderzoeksgebied waar veel geschreven wordt over digitale communicatie binnen project teams is dat van 'virtual teams'. Virtual teams zijn projectteams die samenwerken terwijl ze op verschillende locaties zitten en voor de communicatie afhankelijk zijn van computer gedreven technologieën. Zaken als inadequate communicatie, beperkte mogelijkheid om relaties op te bouwen en de complexiteit van interactie op afstand spelen hierbij een rol. Het feit dat het lastig is om relaties op te bouwen maakt dat deze projectteams minder samenhangend zijn dan projectteams die gebruik maken van face-to-face communicatie. Het is van belang om projectmedewerkers getraind en gemotiveerd worden in het gebruik van videoconferencing technieken en tools. (Meyer, Bond-Bernard, Steyn, & Jordaan, 2016) Dit is in lijn met de social influence theorie van Fulk, Schmitz en Steinfield. Deze theorie stelt namelijk dat de voorkeur van media niet alleen afhangt van de technische features maar ook op de individuele ervaringen en de invloed van anderen. Het gebruik wordt beïnvloed door de normen en houdingen van anderen ten opzichte van het medium. (Denstadli, Julsrud, & Hjorthol, 2012)

Concluderend kan in ieder geval gesteld worden dat er in de literatuur met name veel nadelen te vinden zijn omtrent het gebruik van videoconferencing ten opzichte van face-to-face communicatie. Veelal gaat dit om sociale factoren, zoals bijvoorbeeld het opbouwen van relaties en netwerken. Uiteraard worden ook enkele voordelen benoemd. Tabel 1 geeft een overzicht van beide.

Voordelen	Nadelen
Scheelt reistijd	Minder goed voor het opbouwen van relaties
Leidt tot meer efficiëntie bij medewerkers in een organisatie	Verminderde sociale aanwezigheid van deelnemers
Leidt tot meer productiviteit bij medewerkers in een organisatie	Communicatie is minder vriendelijk



Efficiënter communicatieproces	Communicatie is minder persoonlijk
Goed voor follow-up en korte frequente meetings	Communicatie is zakelijker
Leidt tot meer projectcommunicatie	Communicatie is taakgerichter
	Minder goed mogelijk om een persoonlijke en betrouwbare sfeer te creëren
	Meer moeite doen om alle informatie te interpreteren

*Tabel 5: Voor- en nadelen van videoconferencing*

### 2.3.3 Wat zijn de ervaringen over de voor- en nadelen van videoconferencing na de COVID-19 uitbraak?

Zoals verwacht is er in de literatuur nog weinig te vinden over de ervaringen met videoconferencing na de COVID-19 uitbraak. Een term die bij een Google search wel met enige regelmaat naar voren kwam was 'zoom fatigue'. Zoom fatigue doelt volgens een artikel in National Geographic op de vermoeidheid die veel mensen ervaren tijdens en na het gebruik van videoconferencing tools zoals Zoom, Skype of Google Hangouts. Het massale noodgedwongen sociale experiment van thuiswerken na de COVID-19 uitbraak bevestigt hierbij nogmaals dat videoconferencing zwaar is voor het brein. (Sklar, J., 2020) Wetenschappers vermoeden dat dit komt omdat het toch niet helemaal real-time is, al scheelt het milliseconden, waardoor het brein harder moet werken om alle informatie te verwerken. (Wiederhold, 2020) Interessant is om te bekijken of het praktijkonderzoek deze vermoeidheid bij het gebruik van videoconferencing ook bevestigt.

### 2.4 Doel van het vervolgonderzoek

Op basis van het literatuuronderzoek wordt duidelijk dat verwachtingen subjectief en persoonlijk zijn en dat het schattingen of overtuigingen zijn waartegen de prestaties van een product of service beoordeeld worden. Projectmanagers hebben ieder dus hun eigen schattingen of overtuigingen omtrent de voor- en nadelen van videoconferencing. Echter, in de literatuur is hier over het algemeen wel consensus over. Zo kan videoconferencing tot meer efficiënte en productiviteit leiden maar zijn het vooral de beperkte sociale aspecten ten opzichte van face-to-face communicatie die als nadeel van videoconferencing worden benoemd. De vraag is echter of deze voor- en nadelen na de COVID-19 uitbraak in de praktijk nog steeds van toepassing zijn. Hier is nog zeer weinig over bekend en het is dan ook het doel van dit onderzoek om dit inzichtelijk te krijgen. Dit is relevant omdat de noodzakelijkheid van het gebruik van videoconferencing na de COVID-19 uitbraak mogelijk tot andere inzichten heeft geleid. Om dit te kunnen onderzoeken is het van belang om praktijkervaringen te verzamelen van projectmanagers en deze te vergelijken met de literatuur van voor de COVID-19 uitbraak. Op deze manier is het mogelijk om inzichtelijk te maken in hoeverre de verwachtingen van projectmanagers ten opzichte van de voor- en nadelen van video conferencing voorafgaande aan de COVID-19 uitbraak in overeenstemming zijn met het gebruik ervan tijdens de uitbraak.

### 3. Methodologie

#### 3.1 Conceptueel ontwerp: keuze van onderzoeksmethode(n)

In deze paragraaf wordt beschreven WAT er in dit onderzoek gedaan wordt en WAAROM dit op deze manier gedaan wordt. Om dit te structureren wordt achtereenvolgens antwoord gegeven op de volgende vijf vragen.

1. Wat is het doel van dit deel van het onderzoek?
2. Welke informatie is nodig om dit doel te bereiken?
3. Waar kan dit soort informatie in principe gevonden worden?
4. Welke methode / set van methoden is in principe in staat om deze informatie te leveren?
5. Welke methode selecteert u en waarom?

##### 3.1.1 Wat is het doel van dit deel het onderzoek

Op basis van het literatuuronderzoek is duidelijk geworden dat er veel bekend is over de voor- en nadelen van het gebruik van videoconferencing. Deze literatuur is echter gebaseerd op een situatie waarbij COVID-19 nog geen rol speelde. Het is alleen nog niet duidelijk in hoeverre de verwachtingen van projectleiders in relatie tot het gebruik van videoconferencing veranderd zijn door het noodgedwongen gebruik na de COVID-19 uitbraak. Dit deel van het onderzoek heeft als doel om hier op basis van praktijkervaringen meer inzicht in te verkrijgen. Om deze reden moet dit onderzoek gezien worden als een validerend onderzoek waarbij de resultaten vergeleken worden met wat er bekend is binnen de huidige literatuur. Op deze manier wordt de literatuur dus op basis van eventuele nieuwe inzichten uit de praktijk opnieuw gevalideerd. Er is voor dit type onderzoek gekozen omdat er wel veel bekend is over de voor- en nadelen van het gebruik van videoconferencing, maar er nog weinig inzicht is in dit onderwerp uit de periode na de COVID-19 uitbraak.

##### 3.1.2 Welke informatie is nodig om dit doel te bereiken?

Om het doel van het onderzoek te bereiken zal er informatie nodig zijn over de ervaringen van projectmanagers bij het gebruik van videoconferencing na de COVID-19 uitbraak. Door na te gaan in hoeverre hun ervaringen gewijzigd zijn ten opzichte van de verwachtingen vooraf kan worden nagegaan in hoeverre de verwachtingen zijn veranderd na de COVID-19 uitbraak. Om dit op een concrete en doelgerichte manier te kunnen doen is allereerst de informatie uit het literatuuronderzoek nodig. Op basis van deze informatie is het namelijk mogelijk om een referentiemodel op te stellen dat als basis kan dienen voor het praktijkonderzoek. Dit model, wat gezien kan worden als een standaard, beschrijft specifieke aspecten omtrent de voor- en nadelen van videoconferencing. Dit zijn ook de aspecten die zullen worden nagegaan in het praktijkonderzoek.

##### 3.1.3 Waar kan dit soort informatie in principe gevonden worden?

Het literatuuronderzoek dient als basis voor het referentiemodel. Op basis van de resultaten van hoofdstuk 2 kan het volgende model opgesteld worden.

Voordelen	Nadelen
Scheelt reistijd	Minder goed voor het opbouwen van relaties
Leidt tot meer efficiëntie bij medewerkers in een organisatie	Verminderde sociale aanwezigheid van deelnemers
Leidt tot meer productiviteit bij medewerkers in een organisatie	Communicatie is minder vriendelijk
Efficiënter communicatieproces	Communicatie is minder persoonlijk

Goed voor follow-up en korte frequente meetings	Communicatie is zakelijker
Leidt tot meer projectcommunicatie	Communicatie is taakgerichter
	Minder goed mogelijk om een persoonlijke en betrouwbare sfeer te creëren
	Meer moeite doen om alle informatie te interpreteren
	Sneller vermoeid

Tabel 6: Referentiemodel

De overige benodigde informatie kan gevonden worden bij projectmanagers die zowel voor de COVID-19 uitbraak als na de uitbraak werkzaam zijn (geweest) als projectmanager. Een vereiste hierbij is wel dat de projectmanagers na de uitbraak noodgedwongen gebruik moesten gaan maken van videoconferencing voor projectmanagent. Omdat dit onderzoek zich richt op ziekenhuizen is het logisch om te stellen dat deze projectmanager werkzaam moeten zijn in een ziekenhuis. Door deze projectmanagers vervolgens te vragen naar hun eventueel gewijzigde ervaringen op het gebied van de punten uit het referentiemodel kan worden nagegaan in hoeverre de verwachtingen voor de COVID-19 uitbraak op deze aspecten overeenkomen met de ervaringen na de COVID-19 uitbraak.

### 3.1.4 Welke methode is in principe in staat om deze informatie te leveren?

Als we kijken naar de meest gangbare onderzoeksmethoden kan gesteld worden dat er onderscheid gemaakt kan worden tussen 1) kwantitatief, 2) kwalitatief en 3) mixed method. Kwantitatief onderzoek wordt vaak gebruikt bij het testen van een theorie maar in sommige gevallen ook voor het opstellen van een theorie. Hierbij worden vooraf opgestelde hypothesen getoetst aan de hand van opgehaalde (numerieke) data. Het wordt vaak gelinkt aan experimentele of survey onderzoeksstrategieën (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2019, pp. 176-178). Kwalitatief onderzoek wordt vaak gebruikt bij het ontwikkelen van een theorie of om nieuw theoretisch perspectief toe te voegen aan bestaande theorie. Hierbij wordt veelal gebruik gemaakt van woorden en illustraties. Kwalitatief onderzoek kan gelinkt worden aan veel verschillende onderzoeksstrategieën, waaronder action research, case-study research, ethnography, grounded theory en narrative inquiry (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2019, pp. 179-180). Mixed method research maakt gebruik van zowel kwantitatieve als kwalitatieve technieken en wordt gebruikt voor theorievorming, het testen van een theorie of een combinatie van beiden. Afhankelijk van de opzet kan de mixed-method aanpak gelinkt worden aan veel verschillende onderzoeksstrategieën. Bij de mixed method aanpak zijn verschillende vormen te onderscheiden, namelijk (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2019, pp. 181-184):

- **Concurrent:** Kwalitatief en kwantitatief onderzoek wordt parallel uitgevoerd
- **Sequentual exploratory:** er wordt eerst kwalitatief onderzoek verricht en daarna kwantitatief
- **Sequential explanatory:** er wordt eerst kwantitatief onderzoek verricht en daarna kwalitatief
- **Sequential multi-phase:** er worden meerdere fases achtereenvolgens uitgevoerd, bijvoorbeeld eerst kwalitatief, daarna kwantitatief en daarna weer kwalitatief

### 3.1.5 Welke methode selecteert u en waarom?

Als er gekeken wordt naar het doel van dit onderzoek kan er gesteld worden dat kwantitatief minder geschikt is. De bevindingen uit de literatuur zouden wel als basis kunnen dienen voor het opstellen van hypothesen maar dit zou onder andere betekenen dat er een relatief grote sample-size nodig is om deze hypothesen te toetsen. Het feit dat dit onderzoek binnen beperkte tijd uitgevoerd moet worden en het feit dat er specifiek naar de context van ziekenhuizen gekeken wordt, waardoor het aantal potentiële respondenten beperkt is, maakt dit echter minder geschikt. Omdat er nog weinig bekend is

omtrent dit onderwerp en het onderzoek validerend van aard is, blijven de mixed method aanpak en kwalitatief onderzoek over. Bij een puur kwalitatieve aanpak spelen problemen als betrouwbaarheid en generaliseerbaarheid echter een belangrijke rol. Gezien de scope en tijd voor dit onderzoek is het immers niet mogelijk om een groot aantal interviews of observaties te doen zodat er een representatieve conclusies getrokken kan worden voor een grotere populatie. Dit maakt dat de mixed method aanpak het meest geschikt is. Het gebruik van verschillende methoden maakt dat de resultaten beter te generaliseren zijn, er beter triangulatie toegepast kan worden en de resultaten betrouwbaarder zijn.

Omdat er gekozen wordt voor een mixed method aanpak zijn er ook veel mogelijkheden met betrekking tot de onderzoeksstrategie. Saunders et al. (2019) beschrijven de volgende onderzoeksstrategieën: experiment, survey, archival and documentary research, case study, ethnography, action research, grounded theory en narrative inquiry. Een aantal van deze strategieën vallen echter direct af. Er zijn geen hypotheses die getoetst kunnen worden en er zijn geen documenten die geanalyseerd kunnen waardoor een experiment en archival and documentary research afvallen. Hiernaast is het onderzoek ook niet gericht op het bestuderen van de cultuur of sociale omgeving van een groep of op het vinden van een oplossing van een organisatorisch probleem. Dit maakt dat ook ethnography en action research afvallen. Tevens is het doel ook niet om persoonlijke ervaringen op basis van individuele verhalen in kaart te brengen en te analyseren waardoor narrative inquiry ook afvalt en survey, case study en grounded theory overblijven als mogelijke strategieën. Bij een survey speelt de sample size echter een grote rol (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2019, p. 194). De relatief beperkte context (ziekenhuizen) en beschikbare tijd maken een survey echter minder geschikt. De sample size zal immers niet snel voldoende zijn om goede conclusies te kunnen trekken. Grounded theory is een tijdsintensieve manier van onderzoek doen waarvoor over het algemeen veel onderzoekservaring voor nodig is (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2019, pp. 208-209). Dit maakt het ook minder geschikt omdat er niet veel tijd beschikbaar is en de onderzoeker niet over veel onderzoekservaring beschikt. Dit alles maakt dat de case-study de beste aanpak is voor dit onderzoek.

Bij een case-study wordt uitgebreid onderzoek gedaan naar een onderwerp binnen een real-life setting. De case kan hierbij van alles zijn, bijvoorbeeld een persoon, groep, organisatie, event of een proces. Door middel van dit type studie is het mogelijk om diepgaand inzicht in een onderwerp te verkrijgen wat uitgebreide empirische beschrijvingen en theorie vorming mogelijk maakt. Bij het uitvoeren van een case-study wordt vaak gebruik gemaakt van zowel kwalitatieve als kwantitatieve data en wordt data uit allerlei bronnen gecombineerd. Omdat het onderzoek zich richt op projectleiders waarbij meerdere projectleiders bevestigd zullen worden, maar wel als geheel geanalyseerd zullen worden kan dit onderzoek getypeerd worden als een holistische multiple case-study. (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2019, pp. 196-199)

### 3.2 Technisch ontwerp: uitwerking van de methode

In deze paragraaf wordt beschreven HOE het onderzoek uitgevoerd wordt en WAAROM dit op deze manier gedaan wordt. Om dit te structureren wordt achtereenvolgens antwoord gegeven op de volgende vragen waarna als laatste de gekozen methoden uitgewerkt en toegelicht worden.

1. Welke gegevens zijn er nodig?
2. Welke bronnen kunnen deze gegevens leveren?
3. Aan welke eisen moeten deze bronnen voldoen?
4. Hoe worden de gegevens verzameld?

### *3.2.1 Welke gegevens zijn er nodig?*

Het doel van het onderzoek is om inzicht te verkrijgen in hoeverre de verwachtingen van projectmanagers ten opzichte van de voor- en nadelen van video conferencing voorafgaande aan de COVID-19 uitbraak in overeenstemming zijn met het gebruik ervan tijdens de uitbraak. Het literatuuronderzoek heeft hierbij al inzicht gegeven in het concept 'verwachtingen' en omtrent de voor- en nadelen van videoconferencing. Om de hoofdvraag goed te kunnen beantwoorden zijn er echter ook gegevens nodig omtrent de eventuele wijzigingen in ervaringen bij het gebruik van videoconferencing na de COVID-19 uitbraak ten opzichte van de verwachtingen voor de COVID-19 uitbraak. Op basis van deze informatie is het immers mogelijk om te bekijken in hoeverre er wijzigingen hebben plaatsgevonden en dus of de verwachtingen en ervaringen nog in overeenstemming zijn.

### *3.2.2 Welke bronnen kunnen deze gegevens leveren?*

De voornaamste bron voor deze gegevens zijn de projectmanagers. Het literatuuronderzoek heeft immers aangetoond dat er nog weinig bekend is omtrent dit onderwerp waardoor een literatuurstudie niet de gewenste informatie zal opleveren.

### *3.2.3 Aan welke eisen moeten deze bronnen voldoen?*

Het onderzoek richt zich op ziekenhuizen. Om deze reden zullen de projectmanagers werkzaam moeten zijn (geweest) in een ziekenhuis. Hierbij is het tevens van belang dat de projectmanagers zowel voor als na de Covid uitbraak werkzaam zijn geweest. De ervaring van de projectmanagers speelt ook een rol aangezien meer ervaren projectmanagers zeer waarschijnlijk concretere verwachtingen hadden omtrent het gebruik van videoconferencing. Om deze reden is er voor gekozen om alleen projectmanagers met minimaal 3 jaar ervaring te vragen.

### *3.2.4 Hoe worden de gegevens verzameld?*

Er is gekozen voor een case-study met een mixed method sequential explanatory aanpak. Hierbij wordt eerst kwantitatief onderzoek gedaan gevolgd door kwalitatief onderzoek. Er is voor deze aanpak gekozen omdat dit het mogelijk maakt om eerst een vragenlijst uit te zetten onder een grote groep. Vervolgens kunnen de verkregen inzichten gebruikt worden als input voor semi-gestructureerde interviews. Op deze manier kan er op een gestructureerde manier diepgaande kennis verkregen worden over een onderwerp waar nog relatief weinig over bekend is.

### *3.2.5 Uitwerking gegevensverzameling*

#### *3.2.5.1 Vragenlijst*

De vragenlijst zal worden uitgezet bij projectmanagers die werkzaam zijn in een ziekenhuis in Nederland waarbij in totaal zeven verschillende ziekenhuizen worden meegenomen. Het feit dat er zeven ziekenhuizen worden meegenomen helpt om de validiteit van dit onderzoek te vergroten aangezien de conclusies dan niet alleen gebaseerd zijn op de informatie vanuit één organisatie en de sample size groter is.

De vragenlijst zal digitaal worden uitgezet via het versturen van een mail. Deze methode heeft een aantal voordelen en nadelen, namelijk (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2019, pp. 506-508) :

- Hoge betrouwbaarheid dat de juiste personen de vragenlijst krijgen
- Lage 'vervuiling' van antwoorden aangezien de respondent het volledig zelf invult waardoor sociaal wenselijke antwoorden beperkt worden
- Geschikt voor grote sample size die geografisch verspreid is
- Mogelijk om binnen 2-6 weken uit te voeren

- Geen kosten
- Lage(re) response ten opzichte van bijvoorbeeld telefonisch of face-to-face

Voor de vragenlijst zelf wordt gebruik gemaakt van Google Forms omdat dit geen kosten met zich meebrengt en de resultaten gemakkelijk te exporteren zijn. Tevens wordt de vragenlijst alleen gestuurd binnen het netwerk van de onderzoeker waardoor met zekerheid gesteld kan worden dat de juiste personen de vragenlijst hebben gekregen. Ook kan er dan gemakkelijk(er) een reminder gegeven worden mocht de response beperkt zijn. Verder worden er door middel van de vragenlijst geen mailadressen verzameld waardoor de resultaten anoniem verwerkt kunnen worden.

Bij het opstellen van de vragenlijst zijn een aantal zaken van belang. Allereerst is het van groot belang dat exact duidelijk is welke data opgehaald moet worden zodat hier de juiste vragen bij opgesteld kunnen worden. Hiernaast is het belangrijk dat het type data wat opgehaald wordt duidelijk is omdat dit mede bepaald hoe de vragen geformuleerd worden. De verschillende type data kunnen onderverdeeld worden in 1) feitelijke of demografische data, 2) houdingen en meningen en 3) gedrag en events. Verder is het ten behoeve van de validiteit en betrouwbaarheid uiteraard van belang dat de vragen duidelijk zijn en er geen interpretatieverschillen tussen de respondenten kan plaatsvinden. (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2019, pp. 510-516) Om deze reden wordt de vragenlijst eerst getoetst bij enkele respondenten voordat deze uitgestuurd wordt.

In dit onderzoek worden de volgende stappen gevolgd met betrekking tot de vragenlijst.

### **1. introductie van de vragenlijst:**

De reden van de vragenlijst wordt duidelijk en concreet toegelicht door middel van een introductie per mail waarin ook de link naar de vragenlijst staat. In de introductie wordt in ieder geval ingegaan op:

- waar het onderzoek over gaat en waarom dit van belang is
- de waarde van de antwoorden
- de benodigde tijd om de vragenlijst in te vullen
- het feit dat de resultaten vertrouwelijk en anoniem zijn en dat men op ieder moment kan stoppen met het invullen van de vragenlijst
- hoe de resultaten gebruikt zullen worden
- deadline voor het invullen van de vragenlijst
- contactgegevens van onderzoeker in het geval van vragen
- dankwoord

### **2. Vragen**

De vragen die gesteld worden dienen allemaal een directe link te hebben met het doel van het onderzoek. Op deze manier wordt de vragenlijst zo beknopt mogelijk gehouden en wordt alleen uitgevraagd wat voor dit onderzoek van belang is. Hiernaast wordt elke vraag verplicht gemaakt zodat er geen missings in de resultaten kunnen voorkomen.

Om bij de analyse de juiste respondenten te kunnen includeren ( $\geq 3$  jaar ervaring en zowel voor als na de COVID-19 uitbraak werkzaam als projectleider) worden allereerst twee algemene vragen gesteld. Het overige type data wat voor dit onderzoek moet worden opgehaald zijn meningen. Om deze reden wordt ervoor gekozen om rating questions te gebruiken. (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2019, pp. 523-525) Door middel van het toepassen van een Likert schaal van 0 tot en met 10 wordt nagegaan in hoeverre het iemand in positieve zin of negatieve zin eens is met een statement. Door een schaal van 0 tot en met 10 te gebruiken blijft er voldoende ruimte voor nuances en blijft het ook mogelijk om neutraal te antwoorden indien er geen veranderingen hebben plaatsgevonden. De statements zijn gebaseerd op het referentiemodel met voor- en nadelen omtrent videoconferencing wat gebaseerd is

op het literatuuronderzoek. Er is gekozen om geen vraag te includeren omtrent de reistijd aangezien dit voor zich spreekt in deze periode waarin iedereen thuis moet werken. De volledige vragenlijst kan gevonden worden in bijlage 1.

### **3. afsluiting van de vragenlijst**

De vragenlijst wordt tekstueel afgesloten waarbij wordt ingegaan op de volgende punten:

- dankwoord voor het invullen van de vragenlijst
- benoemen van contactgegevens van de onderzoeker in het geval er vragen zijn

#### *3.2.5.2 Semi-gestructureerde interviews*

In aanvulling op de resultaten van de vragenlijst worden er tevens semi gestructureerde interviews afgenomen. Op deze manier kunnen er verdiepende vragen gesteld worden waardoor een beter inzicht verkregen kan worden in het onderwerp. Bij semi gestructureerde interviews worden over het algemeen vooraf alleen een onderwerpenlijst en enkele hoofdvragen opgesteld. Omdat het van belang is dat de resultaten tussen de geïnterviewden wel vergeleken kunnen worden zullen de volgorde, de onderwerpen en de hoofdvragen wel hetzelfde zijn in de verschillende interviews. (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2019, pp. 437-438)

Een waarschijnlijk scenario is dat uit de vragenlijst naar voren komt dat men over het algemeen in positieve zin of in negatieve zin anders tegen bepaalde facetten van videoconferencing is gaan kijken. Door deze resultaten vervolgens te gebruiken in het interview is het mogelijk om erachter te komen waarom dit nu precies het geval is. Ook kan er op deze manier extra inzicht gekregen worden in zaken die mogelijk nog onduidelijk zijn. De verwachting is in ieder geval dat men positiever tegen videoconferencing is gaan kijken. Als dit ook uit de resultaten van de vragenlijst blijkt zal door middel van de interviews bijvoorbeeld de volgende type vragen gesteld kunnen worden.

- Kunt u aangeven waarom u op dit moment positiever bent over het gebruik van videoconferencing in relatie tot het opbouwen van relaties?

Door de vragen op deze manier te formuleren zal er meer informatie opgehaald worden over de daadwerkelijk reden van de wijziging in perceptie. Gezien de beschikbare tijd voor dit onderzoek is ervoor gekozen om in totaal drie interviews af te nemen. In het hoofdstuk omtrent de validiteit en betrouwbaarheid zal verder worden ingegaan op de voor- en nadelen van deze keuze.

### *3.3 Gegevensanalyse*

In deze paragraaf wordt beschreven HOE de verzamelde gegevens precies geanalyseerd gaan worden en wat de voor- en nadelen van deze aanpak zijn.

#### *3.3.1 Gegevensanalyse vragenlijst*

De resultaten van de vragenlijst zullen geëxporteerd worden als .csv bestand. Het bestand met de resultaten zal vervolgens worden ingeladen in Rstudio voor verdere analyse. Omdat de vragen allemaal verplicht zullen zijn, is het niet nodig om missings te coderen. Er zal verder ook alleen beschrijvende statistiek toegepast worden omdat dit voldoende is om de input te generen voor de vragen van de semi gestructureerde interviews. De resultaten kunnen op deze manier nogmaals getoetst worden in de interviews.

Bij de analyse zal het gaan om zaken als medianen, gemiddelden, minimale en maximale waarden, outliers, eventueel gepresenteerd in boxplots en histogrammen. Op basis van deze manier is het goed mogelijk om inzicht te krijgen in de aspecten van videoconferencing waar de meeste verandering in perceptie heeft plaatsgevonden. Dit zijn ook de punten die interessant zijn om verder op in te gaan



tijdens de interviews. Een nadeel van deze aanpak is wel dat het aantal respondenten beperkt is waardoor zeker gemiddelden snel een vertekend beeld kunnen geven. Om deze reden is het van belang dat er ook goed naar de spreiding gekeken wordt.

### 3.3.2 Gegevensanalyse interviews

Voor de analyse van de interviewdata zal een thematische analyse uitgevoerd worden. Een thematische analyse is een gangbare methode om op een systematische en flexibele manier kwalitatieve data te analyseren. De analyse start met het transcriberen van de interviews. Vervolgens wordt de data gecodeerd. Dit wordt gedaan op basis van betekenis waarbij tijdens het coderen een codelijst met definities wordt bijgehouden om consistentie te waarborgen. Er wordt een deductieve aanpak gebruikt met het referentiemodel uit het literatuuronderzoek als basis (a priori). De codes zijn hierbij afgeleid uit de gevonden voor- en nadelen van videoconferencing. Enkele voorbeelden hiervan zijn 'productiviteit', 'efficiëntie', 'vriendelijkheid' en 'vermoeidheid'. Een nadeel van deze aanpak is dat tijdens het codering kan blijken dat er nieuwe codes nodig zijn waarbij men kan afvragen waar deze vandaan komen. Om deze reden wordt er gekozen om de codes in dit geval te baseren op termen die gebruikt zijn door de geïnterviewden (in vivo).

Nadat de data gecodeerd is worden de verschillende coderingen bij elkaar gevoegd wat het vervolgens mogelijk maakt om eventuele thema's en relaties te definiëren. Hierna worden er proposities opgesteld die getoetst zullen worden op basis van de data. Bij het toetsen wordt ook gekeken of er eventueel verklaringen te vinden zijn die de proposities kunnen ontkrachten. Door dit op deze manier te doen wordt gewaarborgd dat er uiteindelijk valide conclusies getrokken worden. (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2019, pp. 651-660)

## 3.4 Reflectie t.a.v. validiteit, betrouwbaarheid en ethische aspecten

In deze paragraaf wordt ingegaan op de reden waarom dit onderzoek op een verantwoorde manier is opgezet. Er zal hierbij achtereenvolgens worden ingegaan op de validiteit en betrouwbaarheid, de zwakke punten van het onderzoek en de ethische verantwoording.

### 3.4.1 Validiteit en betrouwbaarheid

De validiteit en betrouwbaarheid zijn de belangrijkste kwaliteitseisen als het gaat om het beoordelen van de kwaliteit van het onderzoek. Deze twee begrippen kunnen als volgt gedefinieerd worden. (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2019, pp. 213-214)

**Validiteit:** de geschiktheid van gebruikte metingen, nauwkeurigheid van de analyse van de data en de generaliseerbaarheid van de resultaten.

**Betrouwbaarheid:** repliceerbaarheid en consistentie van het onderzoek. Kan een onderzoeker op basis van de gegeven informatie het onderzoek nogmaals doen en tot dezelfde resultaten komen.

De validiteit van het onderzoek kan weer onderverdeeld worden in drie onderdelen, 1) constructvaliditeit, 2) interne validiteit en 3) externe validiteit. Bij constructvaliditeit gaat het erom dat de resultaten in overeenstemming zijn met de werkelijkheid. Meet men dus daadwerkelijk wat men beoogt te meten. Bij interne validiteit gaat het erom dat de verklaringen kloppen en dat er bijvoorbeeld geen mogelijke andere verklaringen te vinden zijn. Bij externe validiteit gaat het erom in hoeverre de resultaten generaliseerbaar zijn. (Open Universiteit, 2016)

### 3.4.2 Zwakke punten

Als er naar de validiteit en betrouwbaarheid binnen dit onderzoek gekeken wordt kunnen de volgende zwakten en maatregelen benoemd worden.



### **Construct validiteit**

Constructvaliditeit speelt met name een rol bij de vragenlijst. Door de constructen te baseren op het literatuuronderzoek wordt wel een deel ondervangen maar er is geen algemene gevalideerde vragenlijst beschikbaar. Hiernaast heeft dit onderzoek een sterk subjectief karakter aangezien er gevraagd wordt naar zaken als verwachtingen, percepties en meningen. Door de vragenlijst goed vooraf te testen en enkele testcases uit te voeren zal dit probleem zoveel mogelijk worden ondervangen. De conclusies zullen echter altijd een bepaalde mate van subjectiviteit bevatten.

### **Interne validiteit**

De interne validiteit speelt een rol bij de mogelijke non-response van de vragenlijst. Voor de vragenlijst zullen tussen de 20 en 30 personen benaderd worden. Non response binnen deze kleine groep kan grote impact hebben op de interne validiteit. Om ervoor te zorgen dat non response beperkt wordt zal de vragenlijst gericht uitgestuurd worden binnen het netwerk van de onderzoeker. Op deze manier kan er gemakkelijk een reminder gestuurd worden indien resultaten achterblijven. Ook kan dit onderwerp eventueel tijdens algemene vergaderingen op de agenda gezet worden.

Een ander belangrijk aandachtspunt zijn sociaal wenselijke antwoorden en/of gebrek aan anonimiteit. Alhoewel er an sich geen gevoelige informatie wordt uitgevraagd is er altijd een risico op sociaal wenselijke antwoorden. Om dit tegen te gaan zullen alle resultaten anoniem verwerkt worden. Ook zal dit van tevoren expliciet vermeld worden.

De invloed van de onderzoeker speelt ook een rol. De data wordt immers voor een deel opgehaald bij collega's van de onderzoeker die binnen dezelfde organisatie werkzaam zijn. Er wordt echter ook informatie opgehaald bij medewerkers die werkzaam zijn binnen 6 andere ziekenhuizen waardoor deze invloed beperkt wordt.

Naast de genoemde zwakten en maatregelen wordt om de algemene interne validiteit te vergroten ook triangulatie toegepast. Er wordt op verschillende manieren verschillende type data opgehaald en gecombineerd. Op deze manier wordt getoetst of de bevindingen uit het kwalitatieve en kwantitatieve deel onderling corresponderen.

### **Externe validiteit**

Externe validiteit speelt bij dit onderzoek een grote rol. De scope en tijd zijn immers zeer beperkt. Zo wordt er alleen gekeken binnen de context van ziekenhuizen en is de sample size klein. Hier zal bij het schrijven van de conclusies dus ook rekening mee gehouden moeten worden. Een logisch gevolg is dat de bevindingen ook in andere contexten getoetst moeten worden voordat de resultaten generaliseerbaar zijn. Dit is echter ook een logisch gevolg van het sterke exploratieve karakter van dit onderzoek. Er zal zeker vervolgonderzoek nodig zijn.

### **Betrouwbaarheid**

Met betrekking tot de betrouwbaarheid van dit onderzoek is het van belang dat alle stappen logisch en volledig gedocumenteerd worden. Om deze reden zullen de resultaten van de vragenlijst, de uitwerkingen van de interviews, de codering en de analyse scripts bijgevoegd worden als bijlagen. Op deze manier is het mogelijk om het onderzoek nogmaals op exact de wijze uit te voeren. Hierbij is het wel van belang te vermelden dat het bij dit onderzoek om percepties gaat die onderhevig zijn aan veranderingen. Het is een momentopname van de situatie op het moment dat het onderzoek is uitgevoerd.

### *3.4.3 Ethische verantwoording*

Bij de ethische verantwoording gaat het vaak om de relatie tussen de houding en aanpak van de onderzoeker in relatie tot diegene die beïnvloed worden door de resultaten van het onderzoek. (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2019, pp. 252-253) Binnen dit onderzoek zijn er echter geen gevoelige onderwerpen die onderzocht worden en die de betrokkenen mogelijk kunnen beïnvloeden. Uiteraard is het wel van belang dat er discreet met alle data wordt omgegaan. Er zal dus ten alle tijden toestemming nodig zijn van de deelnemers om de opgehaalde informatie anoniem te gebruiken voor dit onderzoek.

## 4. Resultaten

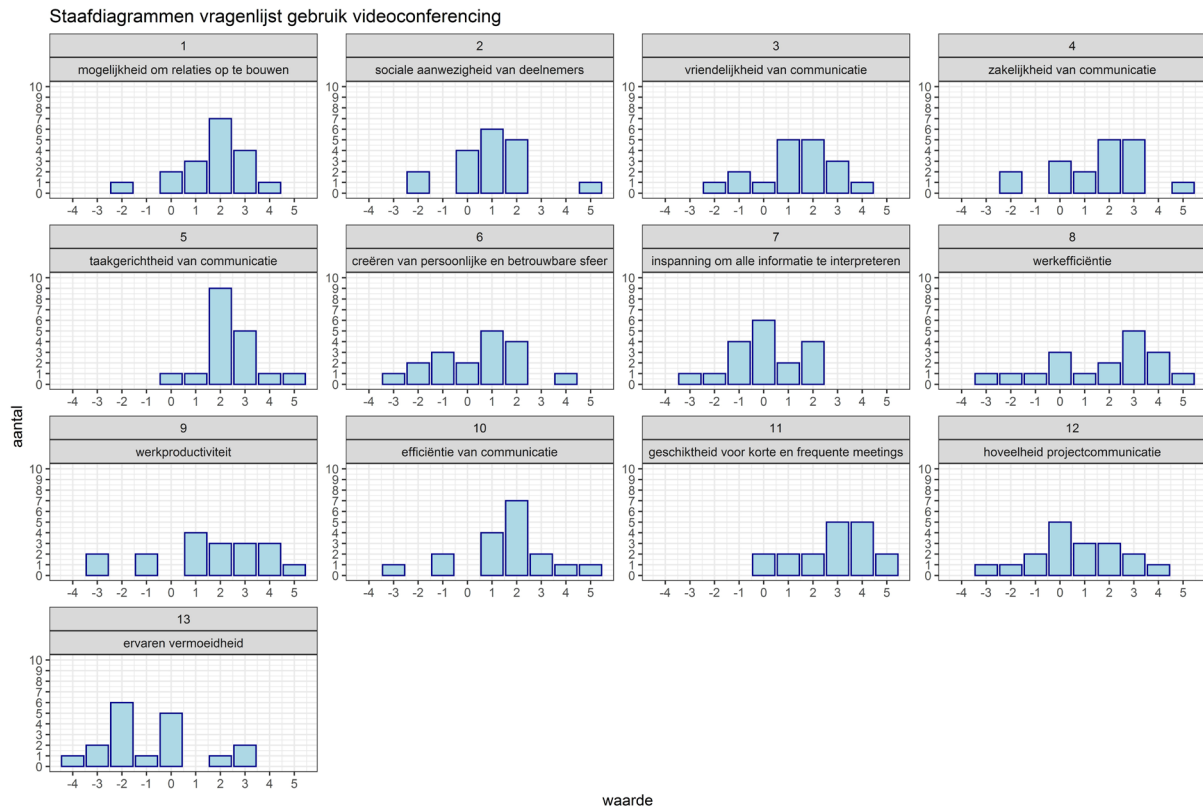
In dit hoofdstuk zal de uitvoering en zullen de resultaten van het onderzoek beschreven worden. Allereerst zal er worden ingegaan op de resultaten van de vragenlijst. Hierna worden de resultaten van de uitgevoerde interviews toegelicht. Hierbij wordt er ook ingegaan op eventuele afwijkingen ten opzichte van de initiële onderzoeksopzet.

### 4.1 Vragenlijst

De vragenlijst is door middel van Google Forms gebouwd en vervolgens is deze per mail uitgezet onder 29 projectleiders, allen werkzaam binnen 7 verschillende ziekenhuizen in Nederland. Van de 29 aangeschreven projectleiders hebben 18 personen de vragenlijst ingevuld. Hiernaast hebben 3 personen aangegeven dat de link naar de vragenlijst niet werkte, waarschijnlijk door het gebruik van een minder gangbare internetbrowser.

Alle 18 respondenten hebben aangegeven zowel voor als na de COVID-19 uitbraak werkzaam te zijn (geweest) als projectmanager. Op de vraag hoelang men al werkzaam is als projectmanager hebben 11 respondenten geantwoord met '3 jaar of meer' en 7 respondenten met 'minder dan 3 jaar'. Initieel was de opzet om alleen projectmanager met 3 of meer jaar ervaring mee te nemen in de analyse. Gezien het aantal respondenten dat niet aan deze voorwaarde voldoet is echter besloten om dit toch niet te doen. Het zou achteraf gezien zonde zijn deze informatie niet in de analyse mee te kunnen nemen aangezien dit de validiteit van het onderzoek een stuk minder sterk zou maken.

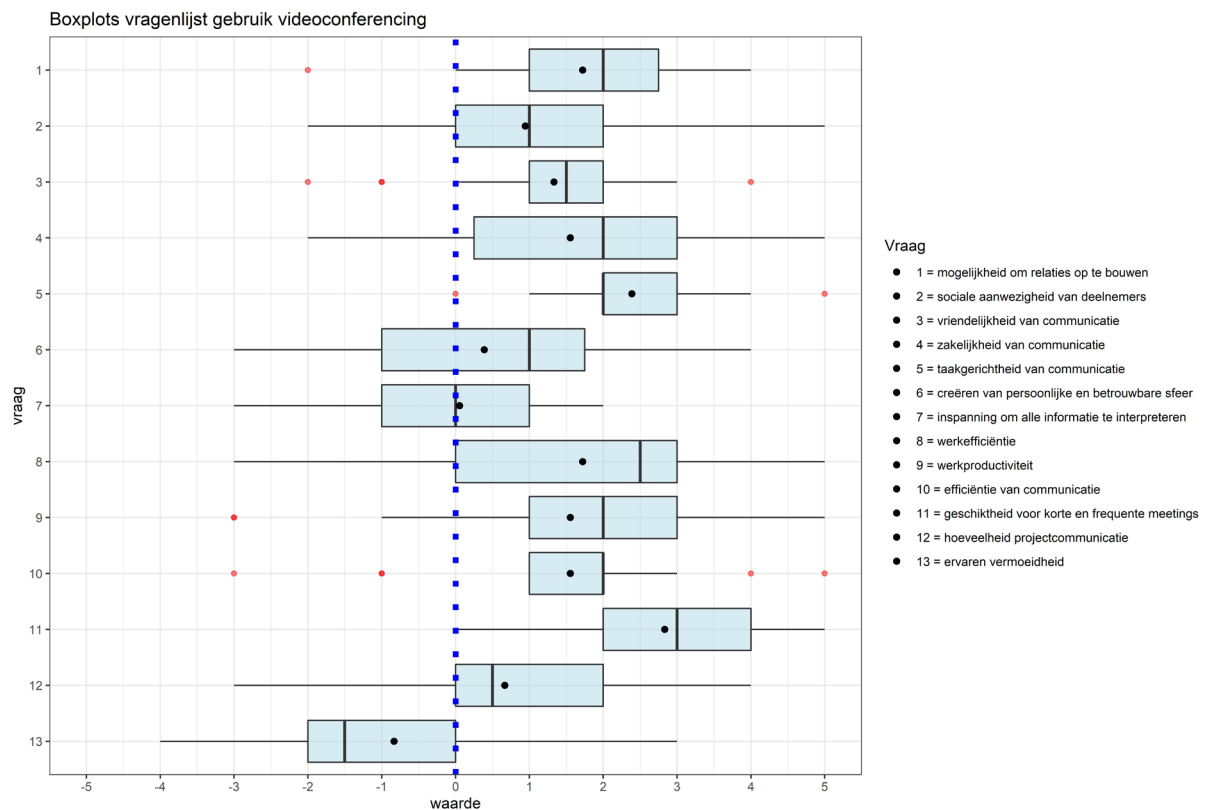
Om de vragenlijst goed te kunnen analyseren zijn de gegevens ingeladen in Rstudio en zijn de gegeven antwoorden allereerst gehercodeerd. De gebruikte scripts kunnen gevonden worden in bijlage 2. Hierbij is de volgende logica gebruikt: 0=-5, 1=-4, 2=-3, 3=-2, 4=-1, 5=0, 6=1, 7=2, 8=3, 9=4 en 10=5. Op deze manier is het gemakkelijk inzichtelijk te maken of een respondent een negatievere of positievere perceptie heeft van een bepaald onderwerp. Na het hercoderen is er allereerst een frequentietabel gemaakt en is er tevens ook een tabel gemaakt met de minimale waarde, 1<sup>ste</sup> kwartiel, mediaan, gemiddelde, 3<sup>e</sup> kwartiel en de maximale waarde per vraag. Beide tabellen kunnen gevonden worden in bijlage 3. Omdat het lastig is de getallen in de tabellen goed te interpreteren is ervoor gekozen om vervolgens twee visualisaties te maken. Allereerst is er een overzicht met staafdiagrammen per vraag (1 t/m 13) gemaakt.



Figuur 1: Staafdiagrammen vragenlijst gebruik videoconferencing

De staafdiagrammen uit figuur 1 geven per vraag weer hoe vaak (y-as) een bepaald antwoord (x-as) is gegeven. Bij de eerste vraag zijn er bijvoorbeeld 7 mensen die deze vraag met de waarde 2 (na hercoderen) hebben beantwoord. Op deze manier wordt beter inzichtelijk hoe de spreiding en aantallen per vraag zijn. Wat op het eerste gezicht in ieder geval opvalt in de staafdiagrammen is dat men over het algemeen positiever lijkt over het gebruik van videoconferencing. Dit is met name zichtbaar bij de vragen omtrent de mogelijkheid om relaties op te bouwen (1), sociale aanwezigheid van deelnemers (2), vriendelijkheid van communicatie (3), zakelijkheid van communicatie (4), taakgerichtheid van communicatie (5), werkefficiëntie (8), werkproductiviteit (9), efficiëntie van communicatie (10) en de geschiktheid voor korte en frequente meetings (11).

Bij de vragen omtrent het creëren van een persoonlijke en betrouwbare sfeer (6), inspanning om alle informatie te interpreteren (7) en de hoeveelheid projectcommunicatie (12) lijkt het beeld wat verdeeld en alleen de vraag omtrent de ervaren vermoeidheid (13) lijkt de ervaring meer negatief te zijn. De staafdiagrammen geven verder echter onvoldoende inzicht in de data. Om deze reden is ervoor gekozen om per vraag ook een boxplot te maken. In deze visualisatie is door middel van een blauwe stippellijn de neutrale score aangegeven, dus niet negatiever of positiever dan voor de COVID-19 uitbraak. De gemiddelden zijn toegevoegd door middel van de zwarte stippen en outliers (waarden groter dan 1,5 keer de interkwartielafstand) door middel van de rode stippen. Hierdoor wordt duidelijk dat bij de meeste vragen de gemiddelden relatief dicht bij de medianen liggen waaruit blijkt dat het effect van de outliers niet heel groot is en de spreiding meevalt. Alleen bij de vragen over het creëren van een persoonlijke en betrouwbare sfeer (6), de werkefficiëntie (8) en de ervaren vermoeidheid (13) is dit verschil wat groter maar dit heeft geen groot effect op het algehele beeld.



Figuur 2: Boxplots vragenlijst gebruik videoconferencing

Door middel van de boxplot wordt bevestigd dat men over het algemeen een positiever beeld heeft over het gebruik van videoconferencing na de COVID-19 uitbraak dan vóór de uitbraak. Eigenlijk heeft er op basis van de gemiddelden en medianen alleen bij de inspanning om alle informatie te interpreteren (7) geen noemenswaardige verandering in perceptie plaatsgevonden. Hiernaast is er alleen bij de ervaren vermoeidheid (13) een duidelijkere negatievere ervaring.

Om te bepalen waar de meeste verschuiving in perceptie heeft plaatsgevonden zou met meer respondenten een one sample t-test nog van toegevoegde waarde geweest kunnen zijn om zo significante verschillen aan te duiden. Gezien het beperkte aantal respondenten is er echter voor gekozen om dit niet te doen en gebruik te maken van de (absolute) gemiddelden in combinatie met de visualisaties om een globaal beeld te schetsen. Onderstaand tabel geeft een overzicht van de gemiddelden, gerangschikt van hoog naar laag.

Vraag	Concept	Gemiddelde
11	geschiktheid van videoconferencing voor korte en frequente meetings	2.8
5	taakgerichtheid van de communicatie	2.4
1	mogelijkheid om relaties op te bouwen	1.7
8	werkefficiëntie (hetzelfde resultaat met minder inspanning)	1.7
4	zakelijkheid van de communicatie	1.6
9	werkproductiviteit (meer resultaat met dezelfde inspanning)	1.6
10	efficiëntie van de communicatie	1.6
3	vriendelijkheid van de communicatie	1.3
2	sociale aanwezigheid van deelnemers (de mate waarin personen als 'echt' en 'aanwezig' worden ervaren)	0.9

13	ervaren vermoeidheid	(-) 0.8
12	hoeveelheid projectcommunicatie	0.7
6	creëren van een persoonlijke en betrouwbare sfeer	0.4
7	inspanning om alle informatie te interpreteren	0.1

Tabel 7: Gemiddelde verschuiving in perceptie

Als de resultaten in relatie tot de gevonden voor- en nadelen van videoconferencing uit het literatuuronderzoek worden bekeken vallen een aantal zaken op. Met betrekking tot de voordelen wordt duidelijk dat men gemiddeld genomen positiever is over de werkefficiëntie (8) en werkproductiviteit (9). Dit geldt ook voor de efficiëntie van de communicatie (10) en de geschiktheid van videoconferencing voor korte en frequente meetings (11). Over de hoeveelheid projectcommunicatie (12) is men gemiddeld gezien iets positiever maar hierbij kan men zich nog afvragen hoe men nu tegen dit punt aankijkt. Heeft het gebruik van videoconferencing bijvoorbeeld tot meer of minder projectcommunicatie geleidt en vindt men meer dan altijd beter? Dit kan niet goed worden opgemaakt uit deze resultaten waardoor het interessant is dit nader te onderzoeken gedurende de interviews.

Kijkende naar de nadelen kan men stellen dat men gemiddeld genomen niet heel anders tegen de inspanning om alle informatie te interpreteren (7) en de ervaren vermoeidheid (13) aankijkt. Wat echter opvallend is, is dat men ook niet heel anders aankijkt tegen het creëren van een persoonlijke en betrouwbare sfeer (6) en de sociale aanwezigheid van deelnemers (2), terwijl men gemiddeld gezien wel positiever aankijkt tegen de mogelijkheid om relaties op te bouwen (1), de vriendelijkheid van de communicatie (3), de zakelijkheid van de communicatie (4) en de taakgerichtheid van de communicatie (5). Dit is opvallend omdat uit het literatuuronderzoek (zie hoofdstuk 2.3.2) is gebleken dat bij het gebruik van videoconferencing in vergelijking tot face-to-face communicatie de 'sociability' afneemt. Dit komt omdat de bandbreedte van deze communicatiemethode kleiner is. Om deze reden is bij het gebruik van videoconferencing het gevoel van sociale aanwezigheid minder en is het lastiger om een persoonlijke en betrouwbare sfeer te creëren. Dit leidt vervolgens tot verandering in de communicatie. De communicatie wordt hierdoor minder vriendelijk, onpersoonlijker, zakelijker en taakgerichter. (Campbell, 2006) Ook blijkt uit ervaringen met virtuele teams dat het minder goed mogelijk is om relaties op te bouwen. (Meyer, Bond-Bernard, Steyn, & Jordaan, 2016)

Uit de resultaten van de vragenlijst blijkt echter dus dat men gemiddeld genomen positiever aankijkt tegen de mogelijkheid om relaties op te bouwen (1), de vriendelijkheid van de communicatie (3), de zakelijkheid van de communicatie (4) en de taakgerichtheid van de communicatie (5). Dit zijn interessante inzichten omdat juist deze sociale aspecten in de literatuur als belangrijke nadelen van videoconferencing worden benoemd. Dit zou dus kunnen betekenen dat videoconferencing voor de projectcommunicatie op basis van de ervaringen van nu wellicht geschikter is dan initieel verwacht. Om deze reden is het dan ook interessant om deze onderwerpen nader te onderzoeken door middel van de interviews. Uit de resultaten van de vragenlijst is immers niet op te maken is waarom men dit precies vindt.

## 4.2 Semi gestructureerde interviews

Op basis van de resultaten van de vragenlijst en de analyse van de antwoorden, zoals hierboven beschreven, zijn de volgende vijf onderwerpen naar voren gekomen welke interessant zijn om nader te onderzoeken.

1. Hoeveelheid projectcommunicatie
2. Vriendelijkheid van de communicatie
3. Zakelijkheid van de communicatie
4. Taakgerichtheid van de communicatie
5. Mogelijkheid om relaties op te bouwen

Om bovenstaande onderwerpen gedurende de interviews nader uit te diepen is er op basis van deze onderwerpen een interviewopzet gemaakt welke gevonden kan worden in bijlage 4. Hierbij is continu afgewogen of de vragen bijdragen aan het beantwoorden van de onderzoeksvraag: *In hoeverre zijn de verwachtingen van projectmanagers ten opzichte van de voor- en nadelen van video conferencing voorafgaande aan de covid-19 uitbraak in overeenstemming met het gebruik ervan tijdens de uitbraak?*

De interviews zijn vervolgens afgenomen bij 3 projectleiders, verdeeld over 3 verschillende organisaties en momenten. Geen van de respondenten had hierbij bezwaar tegen het opnemen van het interview. De interviews zijn vervolgens getranscribeerd en gecodeerd. Zoals beschreven in de onderzoekaankpak is bij het coderen uitgegaan van de termen uit het eerder beschreven referentiemodel (a priori). Bij nieuwe codes is uitgegaan van de termen die gebruikt zijn door de geïnterviewden (in vivo). Dit is echter beperkt omdat de te onderzoeken thema's van de interviews vooraf duidelijk waren. Om de analyse vervolgens te vergemakkelijken zijn de interviews gedurende het coderen verdeeld in fragmenten met daarbij de bijbehorende codering(en). De uitwerking kan gevonden worden in bijlage 5.

Om de verschillende thema's die zijn uitgevraagd te analyseren zijn op basis van de resultaten van het literatuuronderzoek uit hoofdstuk 2.3 de volgende proposities opgesteld.

- Er is nu meer projectcommunicatie dan initieel verwacht
- De communicatie is nu vriendelijker dan initieel verwacht
- De communicatie is nu zakelijker dan initieel verwacht
- De communicatie is nu taakgerichter dan initieel verwacht
- Het is nu beter mogelijk om relaties op te bouwen dan initieel verwacht

Op basis van deze proposities wordt gekeken of deze stellingen op basis van de data juist zijn, maar ook of deze eventueel ontkracht kunnen worden. Door dit op deze manier te doen wordt gewaarborgd dat er uiteindelijk valide conclusies getrokken worden. (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2019, pp. 651-660) In het volgende deel is elke stelling uitgewerkt, waarbij per stelling elke keer de volgende twee vragen beantwoord zijn voordat de conclusies in relatie tot de stellingen gegeven worden:

- Wat waren de verwachtingen?
- Hoe zijn de ervaringen nu?

### 4.2.1 Hoeveelheid projectcommunicatie

Als er gekeken wordt naar de verwachtingen ten opzichte van de hoeveelheid projectcommunicatie valt op dat de verwachtingen van de projectleiders verschillen. Zo geeft respondent 1 bijvoorbeeld aan: *"nou ik denk dat mijn idee toen ook al wel was dat het minder zou worden omdat je toch misschien iets praktischer en compacter overlegt."* Respondent 2 geeft echter aan dat de verwachting was dat de hoeveelheid projectcommunicatie gelijk zou blijven omdat de verwachting was dat de bestaande

overleggen gewoon vervangen zouden worden door video overleggen. Respondent 3 heeft geen concrete verwachtingen uitgesproken over de hoeveelheid projectcommunicatie maar geeft wel aan dat video echt als een back-up optie werd gezien als fysiek bij elkaar komen geen optie was. Geen van de projectleiders heeft dus eigenlijk aangegeven dat de verwachting was dat het gebruik van videoconferencing tot meer projectcommunicatie zou leiden. Dit is interessant in relatie tot de gevonden literatuur waarbij gesteld wordt dat video conferencing tot meer projectcommunicatie zou kunnen leiden.

Als vervolgens de stap wordt gemaakt naar de huidige ervaringen wordt duidelijk dat hier ook verschillen zijn. Respondent 1 geeft hierbij aan dat de ervaringen nu zijn dat de overleggen vooral compacter en meer taakgericht zijn geworden en dat de hoeveelheid projectcommunicatie dus afgenomen is. Echter, dit heeft dan met name te maken met de tijd en niet met de inhoud van de communicatie. Als er gekeken wordt naar de inhoudelijke projectcommunicatie dan is het gevoel dat dit gelijk is gebleven. Dit wordt bevestigd door de volgende uitspraak met betrekking tot een specifiek vast overlegmoment: *“dat duurde eerder een hele dag en dat duurt nu een paar uur terwijl we in feite nog steeds ongeveer dezelfde dingen bespreken. Dus dat vind ik dan wel leerzaam.”* Respondent 2 geeft aan dat de ervaring is dat het aantal contactmoment is toegenomen en dat dit met name te maken heeft met het feit dat de drempel voor het inplannen van een video overleg lager is dan bij face-to-face overleg. Omtrent de inhoudelijk projectcommunicatie geeft deze projectleider echter aan dat er minder buiten de regulieren overleggen om wordt besproken. Dit blijkt bijvoorbeeld uit de uitspraak: *“je mist wel de uh.. fysieke overleggen die eigenlijk niet vast gepland zijn maar waar je bijvoorbeeld even bij iemand binnenloopt om even kort te overleggen”* Om deze reden vind deze respondent de vergelijking ook niet helemaal eerlijk. Respondent 3 geeft aan dat het aantal contactmomenten en inhoudelijke communicatie gelijk is gebleven. Dit blijkt bijvoorbeeld uit de reactie *“Ja ik denk dat wij eventueel communiceren eigenlijk”* en uit het bevestigende antwoord op de vraag of het aantal contactmoment inderdaad niet meer of minder is geworden.

Als deze inzichten vervolgens naast de stelling ‘Er is nu meer projectcommunicatie dan initieel verwacht’ gelegd worden kan worden geconcludeerd dat dit niet het geval is. De verwachtingen waren over het algemeen dat de hoeveelheid projectcommunicatie gelijk zou blijven of minder zou worden met het gebruik van videoconferencing. De huidige ervaringen laten hierbij zien dat de hoeveelheid projectcommunicatie niet meer is dan initieel verwacht. De perceptie over het aantal contactmomenten verschilt hierbij wel, waarbij de één het aantal momenten vindt toegenomen en de ander afgenomen. Als er puur naar de inhoud van de projectcommunicatie gekeken wordt is de ervaring dat dit gelijk is gebleven.

#### 4.2.2 Vriendelijkheid van de communicatie

De projectleiders hadden geen echte concrete verwachtingen ten opzichte van de vriendelijkheid van de communicatie. Dit blijkt onder andere uit de volgende uitspraken van respectievelijk respondent 1,2 en 3: *“Ik denk dat ik daar eigenlijk niet zo heel veel verwachtingen bij had”*, *“Maar of ik daar echt verwachtingen bij had dat kan ik niet zo uhm.. zo zeggen”* en *“Nee verwachtingen eigenlijk niet want het was ook op een op andere moment moest het gewoon dus”*. Respondent 3 geeft later nog wel aan dat de verwachting toch wel was dat de vriendelijkheid van de communicatie en het vertrouwen toch wel drastisch minder zou zijn via video. Gezien de rest van het gesprek lijkt dit echter toch meer met het opbouwen van vertrouwen te maken hebben dan de vriendelijkheid van de communicatie.

Ook op het gebied van de huidige ervaringen geeft respondent 1 aan: *“Uhm.. nou ik zie eigenlijk nog steeds niet heel erg veel verschil”* en *“in vriendelijkheid vind ik het niet per se anders geworden”*. Respondent 2 geeft aan dat technische problemen in sommige gevallen tot irritaties leiden waardoor de vriendelijkheid van communicatie mogelijk afneemt. Dit blijkt bijvoorbeeld uit de uitspraak: *“Uhm..*



*er zit vaak een vertraging iets op lijn, mensen raken daardoor al wat geïrriteerder heb ik het idee en misschien dat dat wel zorgt voor een minder vriendelijk overleg uh.. dat kan ik me heel goed voorstellen.”* Op basis hiervan valt alleen niet te zeggen dat de vriendelijkheid van de communicatie ook echt minder is door het gebruik van videoconferencing. Respondent 3 geeft aan dat het beter gaat dan verwacht maar dit wordt evenals bij de verwachtingen gesteld in de context van de vriendelijkheid van de communicatie in combinatie met het opbouwen van vertrouwen. Alleen op basis van deze uitspraak valt dus niet te concluderen dat de vriendelijkheid van communicatie beter is dan verwacht.

Als vervolgens op basis van deze inzichten naar de propositie ‘de communicatie is nu vriendelijker dan initieel verwacht’ gekeken wordt, kan het volgende worden geconcludeerd. Allereerst hadden de projectleiders geen concrete verwachtingen over de vriendelijkheid van de communicatie. Hiernaast zijn er geen duidelijke aanwijzingen dat de projectleiders de vriendelijkheid van communicatie nu anders ervaren. Het lijkt er dus op dat het gebruik van videoconferencing in ieder geval niet tot vriendelijkere, maar ook niet tot minder vriendelijke communicatie heeft geleid.

#### *4.2.3 Zakelijkheid van de communicatie*

Als er gekeken wordt naar de verwachtingen omtrent de zakelijkheid van de communicatie geeft respondent 1 aan: *“ik heb daar geen actieve gedachten over gehad, laat ik het zo zeggen, maar ik kan me voorstellen dat ik toen ook al wel uh.. kon indenken dat video wat zakelijker, leidt tot wat zakelijker contact.”* Respondent 2 geeft op de vraag of hij had verwacht dat het gebruik van videoconferencing tot zakelijkere communicatie zou leiden aan: *“Dat had ik niet zo verwacht nee nee.”* De verwachting van respondent 2 was: *“Dat het niet zo heel veel uitmaakt of iedereen achter een scherm zit of live bij elkaar.”* Respondent 3 antwoorde op de vraag of de verwachting was dat videoconferencing tot zakelijkere communicatie zou leiden: *“Ja het was niet zozeer mijn verwachting maar ik zie het wel”*. Ook geeft respondent 3 later over zijn verwachtingen aan: *“Nee kijk, nee dit is iets wat je nu ervaart gewoon”*.

Als er naar de huidige ervaringen gekeken wordt dan wordt duidelijk dat de communicatie duidelijk als zakelijker wordt ervaren. Respondent 1 geeft bijvoorbeeld aan: *“Ja dat vind ik wel”* en respondent 2: *“Ik heb wel het idee dat het zakelijk is geworden ja”* en respondent 3 *“Nou ik denk wel dat mensen minder openstaan voor chit-chat zeg maar”*. Als vervolgens gekeken wordt naar de reden waarom men de communicatie als zakelijker wordt ervaren komen een aantal punten naar voren. Allereerst wordt aangegeven dat dit inherent is aan het medium videoconferencing. Dit blijkt bijvoorbeeld uit de volgende uitspraak van respondent 1: *“ik denk dat wederom geldt dat het medium video dat dat automatisch misschien leidt tot meer zakelijkheid”* en de volgende uitspraak van respondent 3: *“een mens is denk ik van nature een sociaal dier en dat faciliteert dit gewoon natuurlijk niet”*. Wat echter regelmatig genoemd is, is dat met het gebruik van videoconferencing de informele communicatie grotendeel is komen te vervallen waardoor de communicatie als zakelijker ervaren wordt. Dit blijkt bijvoorbeeld uit de volgende uitspraken van respectievelijk respondent 1 en 2: *“ik merk wel dat ik in elk geval zo langzamerhand ook wel begin te missen dat je meer het informele hebt of dat je elkaar op de gang kan tegenkomen en dat je in een vergaderhok nog even blijft zitten en dat doe je toch veel minder in zo’n video overleg”* en *“ja misschien ook minder ruimte voor uh voor wat voor wat kletspraatjes ofzo uh, ja ik weet niet of er binnen een live overleg wel heel veel hebt, ik denk niet heel veel maar je hebt wel altijd zo’n moment dat mensen binnen lopen of uh aan het eind van het overleg mensen naar huis gaan en dat ze dan nog wat napraten ofzo. Dat heb je nu totaal niet natuurlijk.”*. En ook respondent 3 geeft aan: *“En dan, wat er dan gebeurd is van ja er is helemaal geen sociale interactie meer. Een grapje, een dingetje he. Terwijl normaal ja dan loop je zo’n ruimte in dan heb je nog wel he, en dan, dan heb je allemaal kleine gesprekjes overal, vinden plaats, dat gebeurd dus helemaal niet. Dat kan ook niet.”*

Als deze inzichten in het licht van de propositie 'de communicatie is nu zakelijker dan initieel verwacht' worden gelegd kan geconcludeerd worden dat dit inderdaad het geval is. Twee van de drie projectleiders hebben aangegeven niet direct de verwachting te hebben dat het gebruik van videoconferencing tot zakelijkere projectcommunicatie zou leiden, terwijl dit nu duidelijk wel zo wordt ervaren. De projectleider die aangaf wel te kunnen indenken dat videoconferencing tot meer zakelijkheid zou leiden maar er eigenlijk geen actieve gedachten over heeft gehad ervaart nu ook dat de communicatie zakelijker is geworden. De reden waarom de communicatie als zakelijker wordt ervaren heeft met name te maken met het gebrek aan ruimte voor informele communicatie. De ervaring is dat videoconferencing hier niet geschikt voor is.

#### 4.2.4 Taakgerichtheid van de communicatie

Als er gekeken wordt naar de verwachtingen omtrent de taakgerichtheid van communicatie dan geeft respondent 1 aan dat de verwachting was dat de communicatie taakgericht zou zijn via video. Respondent 2 geeft aan: *"Uhm.. ik nou ik had daar niet nee ik had daar niet specifieke verwachtingen over dat dat anders zou zijn."* Uit de reacties van respondent 3 is helaas niet valide op te maken wat de exacte verwachtingen waren op het gebied van taakgerichtheid al geeft deze respondent wel aan: *"daar leent het medium zich eigenlijk best wel goed voor he dus de taakgerichtheid, inhoudelijk functionele van de afspraak en de communicatie dat gaat eigenlijk best wel, denk ik heel goed. Veel beter dan ik had gedacht."*

Kijkende naar de huidige ervaringen dan valt op dat alle projectleiders de communicatie als taakgericht ervaren. Dit blijkt bijvoorbeeld uit de volgende uitspraak van respondent 1: *"ik denk wel dat dat heel erg gebeurd ja, dat er veel meer die taakgerichtheid alleen maar is."* Respondent 2 gaat hierbij in op het belang van een goede vergaderdiscipline waardoor taakgerichte communicatie nodig is, bijvoorbeeld door iedereen concreet de beurt te geven om iets te kunnen zeggen. Dit blijkt bijvoorbeeld uit de uitspraken: *"dat je veel gestructureerder moet zijn en veel, veel duidelijker moet zijn in je communicatie"* en *"dus je moet gewoon ook denk ik wat, wat taakgericht zijn in je communicatie."* Ook respondent 3 geeft aan: *"iedereen is heel taakgericht"*.

Als dit vervolgens naast de propositie 'de communicatie is nu taakgerichter dan initieel verwacht' wordt gelegd kan worden geconcludeerd dat de communicatie duidelijker taakgerichter is geworden. Het verschilt echter per projectleider of dit ook de verwachtingen waren.

#### 4.2.5 Relaties opbouwen

Op het gebied van het opbouwen van relaties waren de verwachtingen van respondent 1 dat dit niet goed via video zou kunnen. Dit wordt bevestigd door de uitspraak: *"Ik denk dat ik er toen wel van overtuigd was dat je daar wel live contact voor nodig had."* Ook respondent 2 had de verwachting dat het opbouwen lastiger zou zijn via video, zoals verwoord in de volgende uitspraak: *"ik had van tevoren het idee dat dat moeilijker zou zijn om relaties op te bouwen via videoconferencing."* Hetzelfde geldt ook voor respondent 3 die *"ja, nee mee eens"* antwoord op de vraag of hij de verwachting had dat het lastiger is om relaties op te bouwen via video.

Als vervolgens naar de huidige ervaringen wordt gekeken wordt duidelijk dat men nu ook echt ervaart dat het lastiger is om relaties op te bouwen. Zo geeft respondent 1 bijvoorbeeld aan: *"ik denk dat ik nu nog steeds vind dat dat live veel makkelijker gaat"*. Als voorbeeld wordt hierbij het inwerken van een nieuwe collega genoemd waarbij kennismaken makkelijker zou zijn geweest als er live contact zou zijn. Verder geeft respondent 2 duidelijk aan: *"Nou ik denk dat per video een stuk minder is. Dan denk ik eigenlijk dat ik dat wel met zekerheid kan zeggen zeg maar."* Respondent 3 geeft aan dat het opbouwen van relaties veel sneller gaat via video maar dat dit geen diepgaande relaties zijn. Het opbouwen van diepgaande relaties, gebaseerd op vertrouwen, gaat niet zomaar via een videoscherm.

Dit wordt onder andere bevestigd door de uitspraak: *“dat vertrouwen en die relatie dat kan je bijna niet met video uh dat is heel moeilijk denk ik.”*

Als deze inzichten vervolgens naast de propositie ‘het is nu beter mogelijk om relaties op te bouwen dan initieel verwacht’ worden gelegd kan worden geconcludeerd dat dit niet het geval is. De verwachtingen waren dat het moeilijker zou zijn om relaties op te bouwen en de huidige ervaringen bevestigen dit.

#### *4.2.6 Overige bevindingen*

Naast de vijf thema’s die behandeld zijn kwamen er nog enkele andere interessante punten uit de interviews naar voren. Allereerst wordt er, zoals ook in de literatuur beschreven, duidelijk ervaren dat videoconferencing tot vermoeidheid leidt. Enkele uitspraken hierover zijn bijvoorbeeld: *“ik heb soms dagen met 15 calls achter elkaar he, en dan dan dat is gewoon, dat merk je nu ook wel, dat is niet ok weet je. Dat is gewoon mentaal niet vol te houden.”* en *“vandaag bijvoorbeeld had je dan, ja drie van een uur achter elkaar ja, dan dat is uh dan ben je wel gaar hoor vind ik.”*. Een andere aspect wat een aantal keer ter sprake kwam was het gebrek aan de mogelijkheid om lichaamstaal te zien en interpreteren. Een uitspraak hierover was bijvoorbeeld: *“je hebt in een live meeting nog wel eens dat je iemand aan kunt kijken van uh of ziet aan ja gezichtsuitdrukkingen van die wil wat zeggen.”*. Verder werd ook meerdere malen benoemd dat men toch wel verwacht had dat er na een jaar toch wel minder technische problemen zouden zijn. Dit blijkt bijvoorbeeld uit de uitspraken van respectievelijk respondent 2 en 3: *“je hebt steeds nog wel iedere week wel een keer overleg dat dat er weer iemand weer eens niet inkomt of uh weet je wel of storing op de lijn. Dan denk ik van ja.. En dat verbaasd me wel dat dat nog niet uh niet zo soepel loopt zeg maar.”* en *“Dan denk ik na een jaar weet je we hebben er ook een paar die na een jaar nog steeds problemen hebben met de audio en dan denk ik joh, weet je uhm ik weet niet maar uh dan ben je niet met je vak bezig vind ik.”*.

## 5. Discussie, conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk zal worden ingaan op de conclusies van dit onderzoek. Allereerst zal er een discussie van de resultaten gevoerd worden waarin zal worden ingegaan op de betekenis van de resultaten en hoe deze gepositioneerd worden in relatie tot de literatuur. Na de discussie volgen de conclusies, de aanbevelingen voor de praktijk, de aanbevelingen voor verder onderzoek waarna dit hoofdstuk afgesloten wordt met een reflectie.

### 5.1 Discussie

De resultaten van de vragenlijst laten zien dat de mening van projectleiders over de voor- en nadelen van het gebruik van videoconferencing ná de COVID-19 uitbraak gemiddeld genomen positiever is geworden ten opzichte van de verwachtingen van vóór de COVID-19 uitbraak. Dit is vooral te zien bij het gebruik van videoconferencing voor korte en frequente meetings, de taakgerichtheid van communicatie, het opbouwen van relaties, de werkefficiëntie, de zakelijkheid van communicatie, de werkproductiviteit, de efficiëntie van de communicatie en de vriendelijkheid van de communicatie. Bij de sociale aanwezigheid van deelnemers, de hoeveelheid projectcommunicatie, het creëren van een persoonlijke en betrouwbare sfeer en de inspanning om alle informatie te interpreteren waren de verwachtingen nagenoeg in lijn met de ervaringen. Alleen de ervaren vermoeidheid laat een negatieve gemiddelde verschuiving in perceptie zien, zoals weergegeven in tabel 7 van hoofdstuk 4.1.

Een belangrijke vraag die vervolgens gesteld dient te worden is welke conclusies hieraan verbonden kunnen worden. Dit is complex omdat het literatuuronderzoek al heeft aangetoond dat verwachtingen subjectief en persoonlijk zijn en dat het schattingen of overtuigingen zijn waartegen de prestaties van een product of service beoordeeld worden. Wat voor de één geldt hoeft voor een ander niet ook zo te zijn. Dit gegeven wordt nogmaals bevestigd door de spreiding in de gegeven antwoorden, zoals zichtbaar in de boxplot in hoofdstuk 4.1. Om deze reden kan dus ook niet geconcludeerd worden dat alle projectleiders positiever zijn, maar zal altijd de nuancering gemaakt moeten worden dat projectleiders gemiddeld genomen (iets) positiever zijn over veel van de beschreven voor- en nadelen van videoconferencing.

Een andere belangrijke nuancering die gemaakt moet worden is dat op basis van de resultaten van de vragenlijst niet altijd te zeggen is hoe een individuele projectleider tegen bepaalde concepten aankijkt. In de literatuur wordt bijvoorbeeld als nadeel beschreven dat het gebruik van videoconferencing tot taakgerichtere communicatie leidt. De resultaten van de vragenlijst laten vervolgens zien dat men gemiddeld genomen positiever is over de taakgerichtheid van de communicatie. Dit zegt echter niets over hoe een individuele projectleider tegen taakgerichtheid aankijkt. Men kan bijvoorbeeld positiever zijn omdat de communicatie taakgerichter is dan verwacht, maar men kan ook positiever zijn omdat de communicatie minder taakgericht is dan verwacht.

Wat in relatie tot de literatuur met name opvallend is, is dat men gemiddeld genomen positiever aankijkt tegen de sociale aspecten, zoals de mogelijkheid om relaties op te bouwen, de vriendelijkheid van de communicatie, de zakelijkheid van de communicatie en de taakgerichtheid van de communicatie. Dit is interessant omdat deze aspecten als belangrijke nadelen van videoconferencing worden gezien. De literatuur stelt dat met het gebruik van videoconferencing de 'sociability' afneemt waardoor de communicatie als minder vriendelijk, onpersoonlijker, zakelijker en taakgerichter wordt ervaren. (Campbell, 2006) Om deze reden zijn deze concepten dan ook nader onderzocht door middel van de semigestructureerde interviews. Bij de interviews is tevens ingegaan op de hoeveelheid projectcommunicatie omdat uit de resultaten van de vragenlijst niet is op te maken hoe men hier precies tegenaan kijkt.

De resultaten van de interviews kunnen worden onderverdeeld in drie belangrijke pijlers. Allereerst zijn er de resultaten van het literatuuronderzoek met betrekking tot de gevonden voor- en nadelen van videoconferencing waarop de onderwerpen van de vragen zijn gebaseerd. De tweede pijler omvat de verwachtingen die projectleiders vóór de COVID-19 uitbraak hadden over het gebruik van videoconferencing in relatie tot deze onderwerpen. Hierbij kan men dus bekijken of de verwachtingen in lijn zijn met de gevonden literatuur. De derde pijler omvat de ervaringen die projectleiders ná de COVID-19 uitbraak hebben over het gebruik van videoconferencing in relatie tot deze onderwerpen. Hierbij kan men zowel bekijken of de ervaringen overeenkomen met de literatuur maar ook of deze overeenkomen met de verwachtingen. In het volgende stuk worden de bevindingen per uitgevraagd concept toegelicht.

#### **Hoeveelheid projectcommunicatie**

De literatuur noemt als mogelijk voordeel dat de hoeveelheid projectcommunicatie met het gebruik van videoconferencing toeneemt. De interviews tonen dat de verwachtingen van de projectleiders waren dat de hoeveelheid communicatie gelijk zou blijven of af zou nemen. Op basis hiervan kan men dus concluderen dat de verwachtingen van de geïnterviewde projectleiders niet in lijn waren met de gevonden literatuur. Verder is de huidige ervaring dat de projectcommunicatie gelijk is gebleven. De conclusie hierbij is dus dat dit niet in lijn is met de literatuur maar wel in lijn met de verwachtingen.

#### **Vriendelijkheid van de communicatie**

De literatuur noemt als nadeel dat de vriendelijkheid van de communicatie met het gebruik van videoconferencing afneemt. De interviews tonen dat de projectleiders hier geen concrete verwachtingen over hadden waardoor er geen conclusies te trekken zijn. De huidige ervaringen laten echter zien dat de projectleiders de communicatie nu niet als minder vriendelijk of vriendelijker ervaren. Op basis hiervan kan men concluderen dat deze ervaringen niet in lijn zijn met de literatuur.

#### **Zakelijkheid van de communicatie**

De literatuur noemt als nadeel dat de zakelijkheid van de communicatie met het gebruik van videoconferencing toeneemt. De interviews tonen dat twee van de drie projectleiders de verwachting hadden dat de zakelijkheid van communicatie niet toe zou nemen. De derde projectleider had hier geen actieve gedachten over maar kon zich wel indenken dat videoconferencing tot zakelijker contact zou leiden. Hier zijn dus eigenlijk geen conclusies aan te verbinden. De huidige ervaringen laten zien dat de communicatie inderdaad zakelijker is geworden met het gebruik van videoconferencing en dus lijn zijn met de literatuur.

#### **Taakgerichtheid van de communicatie**

De literatuur noemt als nadeel dat de taakgerichtheid van de communicatie met het gebruik van videoconferencing toeneemt. Op basis van de interviews is er geen eenduidig beeld verkregen over de verwachtingen waardoor hier geen conclusies aan verbonden kunnen worden. De huidige ervaringen laten echter zien dat de communicatie bij alle projectleiders als taakgerichter wordt ervaren en dus in lijn zijn met de literatuur.

#### **Relaties opbouwen**

De literatuur noemt als nadeel dat het lastiger is om relaties op te bouwen via videoconferencing. De resultaten van de interviews laten zien dat de verwachtingen van de projectleiders waren dat het inderdaad moeilijker is om relaties op te bouwen via video. De verwachtingen waren dus in lijn met de literatuur. Ook de huidige ervaringen laten zien dat

het opbouwen van relaties inderdaad als moeilijker wordt ervaren en dus in lijn is met de verwachtingen en de literatuur.

De belangrijkste vervolgvraag is vervolgens wat er precies uit deze resultaten kan worden opgemaakt. Allereerst geldt evenals bij de resultaten van de vragenlijst dat het gaat om verwachtingen en ervaringen en dat deze per persoon en context kunnen verschillen. Dit maakt dat het eigenlijk niet mogelijk is om met een dergelijke kleine sample-size generaliseerbare conclusies te trekken. Er valt immers op basis van het beperkte aantal afgenomen interviews niet te zeggen of er saturatie bereikt is. Wat er echter wel uit deze resultaten kan worden opgemaakt is dat voor deze groep projectleiders de verwachtingen op het gebied van de hoeveelheid projectcommunicatie en de mogelijkheid om relaties op te bouwen in overeenstemming zijn met de huidige ervaringen. Voor de hoeveelheid projectcommunicatie is dit ook in lijn met de resultaten van de vragenlijst waarbij er slechts een zeer geringe gemiddelde toename zichtbaar was wat ook aanduidt dat de verwachtingen overeenkomen met de ervaringen. Betreft de mogelijkheid om relaties op te bouwen was dit echter niet het geval. De resultaten van de vragenlijst lieten hier immers een relatief grote gemiddelde positieve toename in perceptie zien maar de resultaten van de interviews bevestigen de resultaten van de vragenlijst dus niet volledig. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat men wellicht wel positiever tegen dit punt aankijkt maar de verwachting had, en de ervaring heeft, dat dit gewoon erg lastig is waardoor dit minder expliciet uit de interviews naar voren is gekomen. Een andere mogelijke verklaring kan zijn dat er selectie bias heeft plaatsgevonden waarbij de bevroegde projectleiders deze vraag in de vragenlijst bijvoorbeeld met neutraal hebben beantwoord. Omtrent de vriendelijkheid hadden de projectleiders geen concrete verwachtingen en is er geen verandering in perceptie. Ook dit is opvallend omdat men hier op basis van de vragenlijst gemiddeld genomen wel positiever tegenaan kijkt. Dit zou mogelijk ook kunnen komen door een selectie bias. Op basis van de interviews lijkt het er echter op dat bij doorvragen men toch beter over zaken nadenkt voordat er antwoord wordt gegeven dan bij het invullen van een vragenlijst. Betreft de zakelijkheid en taakgerichtheid van communicatie hebben de projectleiders geen eenduidige verwachtingen benoemd waardoor hier eigenlijk niets concreets over gezegd kan worden.

Als alle resultaten vervolgens gecombineerd worden kan geconcludeerd worden dat er eigenlijk alleen bij de hoeveelheid projectcommunicatie eenduidigheid is tussen de resultaten van de vragenlijst en de interviews. Men verwachtte dat de hoeveelheid projectcommunicatie gelijk zou blijven en de praktijk bevestigd dit. Als er gekeken wordt naar de mogelijkheid om relaties op te bouwen dan komen de verwachtingen ook overeen met de ervaringen. Men verwachtte dat het lastiger zou zijn om relaties op te bouwen en de ervaringen bevestigen dit. Op basis van de vragenlijst kijkt men hier gemiddeld genomen echter nu iets positiever tegenaan dan voorheen. Over de vriendelijkheid, zakelijkheid en taakgerichtheid van de communicatie kan eigenlijk niets anders geconcludeerd worden dat men hier gemiddeld genomen positiever tegenaan kijkt. Dit komt omdat de verwachtingen hier onduidelijk waren of te verschillend van elkaar waren.

Wat verder nog opvallend is, is dat de ervaringen op het gebied van de hoeveelheid communicatie en vriendelijkheid van communicatie niet in lijn zijn met de gevonden literatuur. Bij de zakelijkheid van communicatie, taakgerichtheid van de communicatie en de mogelijkheid om relaties op te bouwen is dit wel het geval. Verder blijkt dat de ervaringen op het gebied van de meeste sociale aspecten toch wel in lijn zijn met het concept van 'sociability'. De ervaring is inderdaad dat met het gebruik van videoconferencing de communicatie zakelijker en taakgerichter is geworden en dat het minder goed mogelijk is om relaties op te bouwen. Ook wordt de vermoeidheid, of zoals in de literatuur 'Zoom fatigue' genoemd, in de praktijk ervaren door de projectleiders.

## 5.2 Conclusies

Het doel van dit onderzoek was om te onderzoeken in hoeverre de verwachtingen van projectmanagers ten opzichte van de voor- en nadelen van video conferencing voorafgaande aan de COVID-19 uitbraak in overeenstemming zijn met het gebruik ervan na de uitbraak. De resultaten van de vragenlijst laten hierbij zien dat de ervaringen bij de meeste voor- en nadelen van het gebruik van videoconferencing gemiddeld genomen positiever zijn dan de verwachtingen. Dit is met name zichtbaar bij het gebruik van videoconferencing voor korte en frequente meetings, de taakgerichtheid van communicatie, het opbouwen van relaties, de werkefficiëntie, de zakelijkheid van communicatie, de werkproductiviteit, de efficiëntie van de communicatie en de vriendelijkheid van de communicatie. Op het gebied van de sociale aanwezigheid van deelnemers, de hoeveelheid projectcommunicatie, het creëren van een persoonlijke en betrouwbare sfeer en de inspanning om alle informatie te interpreteren waren de verwachtingen aardig in lijn met de ervaringen. Alleen de ervaren vermoeidheid wordt gemiddeld genomen als negatiever ervaren dan verwacht, wat in lijn ligt met de gevonden literatuur omtrent 'Zoom fatigue'.

Deze bevindingen worden echter niet eenduidig bevestigd in de resultaten van de interviews. Dit was alleen bij de hoeveelheid projectcommunicatie het geval. Om deze reden kan ook alleen op het gebied van de hoeveelheid projectcommunicatie met meer zekerheid worden gesteld dat de verwachtingen overeenkomen met de ervaringen. Bij de andere concepten waren de verwachtingen bijvoorbeeld niet eenduidig of niet concreet genoeg waardoor het niet mogelijk is om nog andere valide conclusies te trekken.

## 5.3 Aanbevelingen voor de praktijk

Dit onderzoek toont aan dat voornaamste consequenties voor de praktijk met name te maken hebben met het feit dat er eigenlijk geen eenduidige lijn te trekken is. Het verschilt per projectleider en per project in hoeverre voor- en nadelen van toepassing zijn en hoe deze dus in de praktijk ervaren worden. Om deze reden zou er in de praktijk dan ook per project een afweging gemaakt moeten worden door de projectleider of de voor- en nadelen ook echt relevant zijn. De conclusie dat videoconferencing bijvoorbeeld altijd leidt tot minder vriendelijke communicatie is niet meer van deze tijd. Er is door de COVID-19 uitbraak noodgedwongen een stap gezet naar een meer digitale manier van communiceren. Dit brengt soms voordelen met zich mee en soms nadelen. Over het algemeen kijken projectleiders in ieder geval positiever tegen het gebruik van videoconferencing aan.

## 5.4 Aanbevelingen voor verder onderzoek

Dit onderzoek heeft aangetoond dat projectleiders gemiddeld genomen positiever tegen een aantal aspecten van het gebruik van videoconferencing zijn gaan aankijken en dat bij een aantal aspecten de verwachtingen in lijn zijn met de ervaringen. Deze conclusies zijn echter zeer beperkt, waardoor aanvullend onderzoek van belang is. Gezien de complexiteit van zaken als verwachtingen en ervaring is een belangrijke aanbeveling om dit op basis van een veel grotere sample-size te onderzoeken. Op deze manier kunnen er mogelijk sterkere conclusies getrokken worden. Hiernaast kent dit onderzoek een lastige opzet omdat er eigenlijk een T0 en T1 meting op hetzelfde moment wordt gedaan. Dit was noodzakelijk omdat de COVID-19 uitbraak iedereen heeft overvallen. Het is echter moeilijk om na een jaar nog te bedenken wat de verwachtingen destijds waren. Om deze reden zou een andere onderzoeksopzet gekozen kunnen worden. Zo zou een gecontroleerd experiment waarbij men bijvoorbeeld eerst een T0 meting doet en de communicatie vervolgens via video laat verlopen waarna pas de T1 meting wordt gedaan nog interessante inzichten kunnen geven. Tenslotte zou er ook nog



gekeken kunnen worden naar de aspecten waarbij de resultaten van dit onderzoek niet overeenkomen met de literatuur, zoals bijvoorbeeld bij de hoeveelheid projectcommunicatie.

## 5.5 Reflectie

Het is niet makkelijk geweest om de verwachtingen en huidige ervaringen van projectmanagers over het gebruik van videoconferencing in kaart te brengen. Dit had een aantal oorzaken. Allereerst zijn verwachtingen en ervaringen zeer persoonlijk en afhankelijk van de context. Om deze reden was van tevoren duidelijk dat het lastig zou zijn om generaliseerbare conclusies te formuleren. Om dit te realiseren zou een veel grotere sample-size bij de vragenlijst nodig zijn om zo statisch onderbouwde uitspraken te kunnen doen. Tevens zouden er veel meer interviews uitgevoerd moeten worden om te bepalen of er saturatie was bereikt of niet. Dit was gezien de beschikbare tijd en capaciteit echter niet realistisch. Hiernaast was het een uitdaging om de T0 meting en T1 meting op hetzelfde moment uit te vragen. Normaal gesproken zou een onderzoeksopzet waarbij men de T1 meting na de T0 meting afneemt gangbaarder zijn. Echter, omdat de COVID-19 uitbraak iedereen heeft overvallen was dit in dit geval niet mogelijk.

De vraag die dan gesteld kan worden is in hoeverre dit onderzoek kwalitatief gezien van meerwaarde is voor de wetenschap en hoe houdbaar de conclusies zijn. Hierover kan het volgende gezegd worden. Los van de bovengenoemde uitdagingen is het onderzoek met grote zorgvuldigheid uitgevoerd. Bij de vragenlijst zijn projectmanagers van 7 verschillende ziekenhuizen bevraagd om zo de externe validiteit te vergroten. Ook bij de interviews is deze aanpak gehanteerd met 3 interviews verdeeld over 3 verschillende organisaties. Tevens is door de combinatie van de vragenlijst en de interviews triangulatie toegepast. Dat hier vervolgens beperkte generaliseerbare conclusies uit voortkomen bevestigt alleen maar het belang van triangulatie en het feit dat dit onderzoek zorgvuldig is uitgevoerd. Ook heeft bij het formuleren van de conclusies de interne validiteit zwaar meegewogen waardoor niet te snel conclusies zijn getrokken. Hiervoor was er in veel gevallen simpelweg te weinig data beschikbaar of ontbrak de samenhang in de resultaten. Verder is op het gebied van de betrouwbaarheid alles zo duidelijk mogelijk geformuleerd en zijn alle onderzoeksresultaten toegevoegd zodat dit onderzoek exact op dezelfde wijze nogmaals kan worden uitgevoerd. De gekozen aanpak maakt dan ook dat dit onderzoek zeker van meerwaarde is. Er is weinig bekend over dit onderwerp in de periode waarin men wereldwijd noodgedwongen via videoconferencing is gaan samenwerken. Dit onderzoek toont aan dat de ervaringen van projectmanagers op een aantal belangrijke punten over het algemeen positiever zijn dan de initiële verwachtingen. Tevens toont het aan dat de verwachtingen en ervaringen van projectmanagers niet altijd in lijn zijn met wat in de literatuur beschreven is. Dit maakt dan ook dat dit onderzoek zeker kennis toevoegt aan de wetenschap en dat het hiernaast veel interessante mogelijkheden voor verder toekomstig onderzoek biedt.



## Bibliografie

- Albert, M., Balve, P., & Spang, K. (2017). Evaluation of project success: a structured literature review. *International Journal of Managing Projects in Business*, 10, 796-821.
- Alqaisi, F. (2018). The effects of stakeholder's engagement and communication management on projects success. *MATEC Web of Conferences*, 162. Opgehaald van <https://doi.org/10.1051/mateconf/201816202037>
- Ambreen, T., Ikram, N., Usman, M., & Niazi, M. (2018). Empirical research in requirements engineering: trends and opportunities. *Requirements Engineering*, 23, 63-95.
- Ameller, D., Burgués, X., Costal, D., Farré, C., & Franch, X. (2018). Non-functional requirements in model-driven development of service-oriented architectures. *Science of Computer Programming*, 168, 18-37. Opgehaald van <https://doi.org/10.1016/j.scico.2018.08.001>
- Axelos Global Best Practice. (2017). *Managing Successful Projects with PRINCE2* (6 ed.). Norwich: The Stationery Office.
- Azim, S., Gale, A., Lawlor-Wright, T., Kirkham, R., Khan, A., & Alam, M. (2010). The importance of soft skills in complex projects. *International Journal of Managing Projects in Business*(Vol. 3 No. 3), 387-401.
- Bond-Bernard, J., Fletcher, L., & Steyn, H. (2016). Exploring the influence of instant messaging and video conferencing on the quality of project communication. *Acta Structilia*.
- Bukman, B. (2020, 7 23). *Zeker vier ziekenhuizen moeten deel VIPP-gelden terugbetalen*. Opgehaald van Skipr: <https://www.skipr.nl/nieuws/zeker-vier-ziekenhuizen-moeten-deel-vipp-gelden-terugbetalen/>
- Campbell, J. (2006). Media Richness, Communication Apprehension and Participation in Group Videoconferencing. *Journal of Information, Information Technology, and Organizations*, 1.
- Dabbagh, M., Lee, S., & Parizi, R. (2016). Functional and non-functional requirements prioritization: empirical evaluation of IPA, AHP-based, and HAM-based approaches. *Soft Computing*, 20. Opgehaald van <https://doi-org.ezproxy.elib11.ub.unimaas.nl/10.1007/s00500-015-1760-z>
- Denstadli, J., Julsrud, T., & Hjorthol, R. (2012). Videoconferencing as a Mode of Communication: A Comparative Study of the Use of Videoconferencing and Face-to-Face Meetings. *Journal of Business and Technical Communication*.
- E-P-A. (2005). *European Pathway Association | Care Pathways*. Opgehaald van European Pathway Association: <http://e-p-a.org/care-pathways/>
- Fernandez, D., Wagner, S., & Kalinowski, M. e. (2016). Naming the pain in requirements engineering. *Empirical Software Engineering*(22). Opgehaald van <https://doi-org.ezproxy.elib11.ub.unimaas.nl/10.1007/s10664-016-9451-7>
- Fernández, D., Wagner, S., & Lochmann, K. e. (2012). Field study on requirements engineering: Investigation of artefacts, project parameters, and execution strategies. *Information and Software Technology*, 54, 162-178. Opgehaald van <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2011.09.001>
- ISO. (2011). Systems and software engineering — Systems and software Quality Requirements and Evaluation (SQuaRE) — System and software quality models.

- Jugdev, K., & Müller, R. (2007). A RETROSPECTIVE LOOK AT OUR EVOLVING UNDERSTANDING OF PROJECT SUCCESS. *Project Management Institute*(Vol. 36 No. 4), 19-31.
- Kruglanski, A. W., & Higgins, E. (2007). *Social psychology: Handbook of basic principles*. New York: The Guilford Press.
- Lechler, T., & Gao, T. (2012). Explaining project success with client expectation alignment an empirical study. *PMI® Research and Education Conference*. Limerick: Project Management Institute.
- M&I Partners. (2019). *Impressie ICT Benchmark ziekenhuizen - ICT kosten ziekenhuizen verder gestegen*. Opgehaald van <https://mxi.nl/uploads/files/page/definitief-impressie-ict-benchmark-ziekenhuizen-2019.pdf>
- Melegati, J. G., Kon, F., & Wang, X. (2019). A model of requirements engineering in software startups. *Information and Software Technology*, 109, 92-107. Opgehaald van <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2019.02.001>
- Meyer, I., Bond-Bernard, T., Steyn, H., & Jordaan, J. (2016). EXPLORING THE USE OF COMPUTER-MEDIATED VIDEO COMMUNICATION IN ENGINEERING PROJECTS IN SOUTH AFRICA. *South African Journal of Industrial Engineering*, 27, 60-71. Opgehaald van <http://dx.doi.org/10.7166/27-2-1298>
- Open Universiteit. (2016). Methoden en technieken van onderzoek Reader 1.
- Petter, S. (2008). Managing user expectations on software projects: Lessons from the trenches. *International Journal of Project Management*, 26, 700-712. Opgehaald van <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2008.05.014>
- PMI. (2013). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Fifth Edition*.
- PMI. (2017). *A Guide to the PROJECT MANAGEMENT BODY OF KNOWLEDGE (PMBOK® GUIDE ) Sixth Edition*.
- PMI. (2017). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Sixth Edition*.
- Saunders, N., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students* (8 ed.). Harlow: Pearson Education Limited.
- Schibi, O. (2014). The expectations manager: The future of project management. Paper presented at PMI® Global Congress 2014—North America, Phoenix, AZ. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
- Sklar, J. (2020, 05). 'Zoom-vermoeidheid' belast de hersenen. En dit is de oorzaak. Opgehaald van National Geographic: <https://www.nationalgeographic.nl/wetenschap/2020/04/zoom-vermoeidheid-belast-de-hersenen-en-dit-de-oorzaak>
- Smit, C., Bond-Barnard, T., Steyn, H., & Fabris-Rotelli, I. (2017). Email communication in project management: A bane or a blessing? *South African Journal of Information Management*.
- van der Velden, M. &. (2016). De onmisbare schakel. *Zorgvisie*(46), 42-43.
- VWS. (2018). *Bestuurlijk akkoord medisch-specialistische zorg 2019 t/m 2022*. Opgehaald van Rijksoverheid: <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/brieven/2018/06/04/bestuurlijk-akkoord-medisch-specialistische-zorg-2019-t-m-2022>

- Wiederhold, B. (2020). Connecting Through Technology During the Coronavirus Disease 2019 Pandemic: Avoiding “Zoom Fatigue”. *CYBERPSYCHOLOGY, BEHAVIOR, AND SOCIAL NETWORKING*, 23. doi:10.1089/cyber.2020.29188.bkw
- Wolverton, C., Hirschheim, R., Black, W., & Burleson, J. (2019, 11 15). Outsourcing success in the eye of the beholder: Examining the impact of expectation confirmation theory on IT outsourcing. *Information & Management*. Opgehaald van <https://doi.org/10.1016/j.im.2019.103236>
- Younas, M., Jawawi, D., Ghani, I., & Shah, M. (2019). Extraction of non-functional requirement using semantic similarity distance. *Neural Computing and Applications*, 32. Opgehaald van <https://doi-org.ezproxy.elib11.ub.unimaas.nl/10.1007/s00521-019-04226-5>
- Zuo, J., Zhai, X., Nguyen, Q., & Ma, T. G. (2018). Soft skills of construction project management professionals and project success factors - A structural equation model. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 25, 425-442.

## Bijlage 1 – vragenlijst

### Introductie

Beste collega,

Deze vragenlijst is onderdeel van het afstudeeronderzoek dat in het kader van de master Business Process Management and IT wordt uitgevoerd. Het doel van het onderzoek is om inzichtelijk te krijgen in hoeverre de verwachtingen van projectmanagers ten opzichte het gebruik van videoconferencing voorafgaande aan de COVID-19 uitbraak in overeenstemming zijn met het gebruik ervan tijdens de uitbraak. Binnen de literatuur is hier nog weinig over bekend en om deze reden is uw deelname dan ook van grote waarde. De resultaten zullen als basis dienen voor enkele nog in te plannen verdiepende interviews. Het invullen van de vragenlijst kost maximaal 5 minuten. Hiernaast zijn de resultaten volledig anoniem en kunt u op ieder gewenst moment stoppen met het invullen van de vragenlijst.

Mocht u nog vragen hebben dan kunt u ten aller tijde contact opnemen via [..@...nl](mailto:..@...nl). De vragenlijst is uiterlijk tot en met X januari in te vullen.

Alvast hartelijk dank voor uw hulp.

Met vriendelijke groet,

Robert Fetter

### Vragen

Er volgen nu allereerst 2 algemene vragen over uw ervaring als projectmanager.

	Vraag	Type antwoord
<u>1</u>	Hoeveel jaar bent u al werkzaam als projectmanager?	Numeriek/dropdown menu
<u>2</u>	Werkte u zowel vóór de COVID-19 uitbraak als ná de COVID-19 uitbraak als projectmanager?	Ja/nee

Op basis van literatuuronderzoek zijn verschillende voor- en nadelen van videoconferencing ten opzichte van face-to-face communicatie gedefinieerd. Op basis van deze informatie volgen nu 13 vragen over het gebruik van videoconferencing voor projectcommunicatie. Per vraag is het de bedoeling dat u aangeeft in welke zin (0=zeer negatieve zin, 10=zeer positieve zin) uw mening ten aanzien van een bepaald aspect van videoconferencing gewijzigd is onder invloed van de COVID-19 uitbraak. Als uw ervaring niet in positieve of negatieve zin gewijzigd is dan kunt u kiezen voor keuzeselectie 5 (neutraal).

1. In hoeverre is uw mening ten aanzien van de mogelijkheid om relaties op te bouwen bij het gebruik van videoconferencing gewijzigd sinds de COVID-19 uitbraak?

2. In hoeverre is uw mening ten aanzien van de sociale aanwezigheid van deelnemers bij het gebruik van videoconferencing gewijzigd sinds de COVID-19 uitbraak?

Sociale aanwezigheid: de mate waarin personen als 'echt' en 'aanwezig' worden ervaren

3. In hoeverre is uw mening ten aanzien van de vriendelijkheid van de communicatie bij het gebruik van videoconferencing gewijzigd sinds de COVID-19 uitbraak?
4. In hoeverre is uw mening ten aanzien van de zakelijkheid van de communicatie bij het gebruik van videoconferencing gewijzigd sinds de COVID-19 uitbraak?
5. In hoeverre is uw mening ten aanzien van de taakgerichtheid van de communicatie bij het gebruik van videoconferencing gewijzigd sinds de COVID-19 uitbraak?
6. In hoeverre is uw mening ten aanzien van het creëren van een persoonlijke en betrouwbare sfeer bij het gebruik van videoconferencing gewijzigd sinds de COVID-19 uitbraak?
7. In hoeverre is uw mening ten aanzien van de inspanning om alle informatie te interpreteren bij het gebruik van videoconferencing gewijzigd sinds de COVID-19 uitbraak?
8. In hoeverre is uw mening ten aanzien van de werkefficiëntie bij het gebruik van videoconferencing gewijzigd sinds de COVID-19 uitbraak?

Werkefficiëntie: hetzelfde resultaat met minder inspanning

9. In hoeverre is uw mening ten aanzien van de werkproductiviteit bij het gebruik van videoconferencing gewijzigd sinds de COVID-19 uitbraak?

Werkproductiviteit: meer resultaat met dezelfde inspanning

10. In hoeverre is uw mening ten aanzien van de efficiëntie van de communicatie bij het gebruik van videoconferencing gewijzigd sinds de COVID-19 uitbraak?
11. In hoeverre is uw mening ten aanzien van de geschiktheid van videoconferencing voor korte en frequente meetings gewijzigd sinds de COVID-19 uitbraak?
12. In hoeverre is uw mening ten aanzien van de hoeveelheid projectcommunicatie bij het gebruik van videoconferencing gewijzigd sinds de COVID-19 uitbraak?
13. In hoeverre is uw mening ten aanzien van de ervaren vermoeidheid bij het gebruik van videoconferencing gewijzigd sinds de COVID-19 uitbraak?

### **Afsluiten vragenlijst**

Hartelijk dank voor het invullen van deze vragenlijst. Door op verzenden te klikken worden de antwoorden verstuurd en wordt de vragenlijst gesloten. Mocht u nog vragen hebben dan kunt u ten aller tijde contact opnemen via [..@...nl](mailto:..@...nl).

## Bijlage 2 – scripts

```
rm(list=ls())

#packages
library(readxl) # nodig voor inlezen data
library(ggplot2) # nodig voor grafieken
library(lemon) # nodig voor facet_rep_wrap functie
library(tidyr) # nodig voor spread/gather functie
library(dplyr) # nodig voor pipes
library(openxlsx) # nodig voor wegschrijven xlsx bestanden

#set working directory
setwd("****")

#inlezen data
data <- read_excel("Vragenlijst gebruik videoconferencing 20210215.xlsx")

#recoden data
data_recoded <- data %>%
  mutate_at(c(4:16), function(x){recode(x, '0'=-5, '1'=-4, '2'=-3, '3'=-2, '4'=-1, '5'=0, '6'=1, '7'=2, '8'=3, '9'=4, '10'=5)})

# tabellen
tabel_grafieken <- data_recoded %>%
  select(4:16) %>%
  gather(key="vraag", value="waarde") %>%
  separate(vraag, c("vraag", "vraagomschrijving"), sep = ". ", extra = "merge") %>%
  mutate(vraag = factor(vraag, levels=c(1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13)))
  %>%
  mutate(concept = case_when(vraag==1~"mogelijkheid om relaties op te bouwen",
    vraag==2~"sociale aanwezigheid van deelnemers",
    vraag==3~"vriendelijkheid van communicatie",
    vraag==4~"zakelijkheid van communicatie",
    vraag==5~"taakgerichtheid van communicatie",
    vraag==6~"creëren van persoonlijke en betrouwbare sfeer",
    vraag==7~"inspanning om alle informatie te interpreteren",
    vraag==8~"werk efficiëntie",
    vraag==9~"werkproductiviteit",
    vraag==10~"efficiëntie van communicatie",
    vraag==11~"geschiktheid voor korte en frequente meetings",
    vraag==12~"hoeveelheid projectcommunicatie",
    vraag==13~"ervaren vermoeidheid"))

frequentietabel <- tabel_grafieken %>%
  group_by(vraag,waarde) %>%
  summarize(aantal=n()) %>%
  spread(key = vraag,value = aantal) %>%
  mutate_all(function(x) {replace(x, which(is.na(x)),0)})

boxplot_tabel <- tabel_grafieken %>%
  group_by(vraag, vraagomschrijving) %>%
  summarize(aantal=n(),
    minimum = min(waarde),
    'Q1' = quantile(waarde, probs = 0.25),
    mediaan = median(waarde),
    gemiddelde = round(mean(waarde),1),
```

```

'Q3' = quantile(waarde, probs = 0.75),
maximum = max(waarde))

boxplot <- ggplot(tabel_grafieken,
aes(x=reorder(vraag, desc(vraag)), y=waarde, fill=vraag)) +
  geom_boxplot(outlier.colour = "red", fill="lightblue", alpha=0.5, coef =
500)+ # coef = 500 om outliers niet weer te geven
  theme_bw()+
  stat_summary(fun=mean, geom = "point", shape=20, size=3)+
  theme(legend.position = "right") +
  scale_y_continuous(limits = c(-5,5), breaks = c(-5,-4,-3,-2,-
1,0,1,2,3,4,5))+
  geom_hline(yintercept = 0, col="blue", linetype="dotted", size=2)+
  #stat_boxplot(geom = 'errorbar') +
  coord_flip() +
  labs(title = "Boxplots vragenlijst gebruik videoconferencing", x="vraag",
y="waarde")+
  scale_fill_discrete(name = "Vraag", labels = c("1 = mogelijkheid om
relaties op te bouwen",
"2 = sociale aanwezigheid van deelnemers",
"3 = vriendelijkheid van communicatie",
"4 = zakelijkheid van communicatie",
"5 = taakgerichtheid van communicatie",
"6 = creëren van persoonlijke en betrouwbare sfeer",
"7 = inspanning om alle informatie te interpreteren",
"8 = werkefficiëntie",
"9 = werkproductiviteit",
"10 = efficiëntie van communicatie",
"11 = geschiktheid voor korte en frequente meetings",
"12 = hoeveelheid projectcommunicatie",
"13 = ervaren vermoeidheid"))

barchart <- ggplot(tabel_grafieken, aes(waarde))+
  geom_bar( color="darkblue", fill="lightblue")+
  facet_rep_wrap(~vraag+concept, repeat.tick.labels = T)+
  theme_bw()+
  scale_y_continuous(limits = c(0,10), breaks = c(0,1,2,3,4,5,6,7,8,9,10))+
  scale_x_continuous( breaks = c(-5,-4,-3,-2,-1,0,1,2,3,4,5))+
  labs(title = "Staafdiagrammen vragenlijst gebruik videoconferencing",
x="waarde", y="aantal")

#opslaan tabellen
write.xlsx(frequentietabel, "frequentietabel.xlsx")
write.xlsx(boxplot_tabel, "boxplot_tabel.xlsx")

#opslaan grafieken
ggsave("boxplot.jpeg", plot = boxplot, dpi=700)
ggsave("barchart.jpeg", plot = barchart, dpi=700)

```

## Bijlage 3 – tabellen vragenlijst

### 1. Frequentietabel

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
-4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
-3	0	0	0	0	0	0	1	1	1	2	1	0	2
-2	1	2	1	2	2	0	2	1	1	0	0	0	6
-1	0	0	2	0	0	0	3	4	1	2	2	0	2
0	2	4	1	3	1	2	6	3	0	0	2	5	5
1	3	6	5	2	1	5	2	1	4	4	2	3	0
2	7	5	5	5	9	4	4	2	3	7	2	3	1
3	4	0	3	5	5	0	0	5	3	2	5	2	2
4	1	0	1	0	1	1	0	3	3	1	5	1	0
5	0	1	0	1	1	1	0	0	1	1	2	0	

### 2. Boxplot tabel

vraag	vraagomschrijving	aantal	minimum	Q1	mediaan	gemiddelde	Q3	maximum
1	In hoeverre is uw mening ten aanzien van de mogelijkheid om relaties op te bouwen bij het gebruik van videoconferencing gewijzigd sinds de COVID-19 uitbraak?	18	-2	1	2	1,7	2,75	4
2	In hoeverre is uw mening ten aanzien van de sociale aanwezigheid van deelnemers bij het gebruik van videoconferencing gewijzigd sinds de COVID-19 uitbraak?	18	-2	0	1	0,9	2	5
3	In hoeverre is uw mening ten aanzien van de vriendelijkheid van de communicatie bij het gebruik van videoconferencing gewijzigd sinds de COVID-19 uitbraak?	18	-2	1	1,5	1,3	2	4
4	In hoeverre is uw mening ten aanzien van de zakelijkheid van de communicatie bij het gebruik van videoconferencing gewijzigd sinds de COVID-19 uitbraak?	18	-2	0,25	2	1,6	3	5
5	In hoeverre is uw mening ten aanzien van de taakgerichtheid van de communicatie bij het gebruik van videoconferencing gewijzigd sinds de COVID-19 uitbraak?	18	0	2	2	2,4	3	5
6	In hoeverre is uw mening ten aanzien van het creëren van een persoonlijke en betrouwbare sfeer bij het gebruik van videoconferencing gewijzigd sinds de COVID-19 uitbraak?	18	-3	-1	1	0,4	1,75	4
7	In hoeverre is uw mening ten aanzien van de inspanning om alle informatie te interpreteren bij het gebruik van videoconferencing gewijzigd sinds de COVID-19 uitbraak?	18	-3	-1	0	0,1	1	2
8	In hoeverre is uw mening ten aanzien van de werkefficiëntie bij het gebruik van videoconferencing gewijzigd sinds de COVID-19 uitbraak?	18	-3	0	2,5	1,7	3	5
9	In hoeverre is uw mening ten aanzien van de werkproductiviteit bij het gebruik van videoconferencing gewijzigd sinds de COVID-19 uitbraak?	18	-3	1	2	1,6	3	5
10	In hoeverre is uw mening ten aanzien van de efficiëntie van de communicatie bij het gebruik van videoconferencing gewijzigd sinds de COVID-19 uitbraak?	18	-3	1	2	1,6	2	5
11	In hoeverre is uw mening ten aanzien van de geschiktheid van videoconferencing voor korte en frequente meetings gewijzigd sinds de COVID-19 uitbraak?	18	0	2	3	2,8	4	5
12	In hoeverre is uw mening ten aanzien van de hoeveelheid projectcommunicatie bij het gebruik van videoconferencing gewijzigd sinds de COVID-19 uitbraak?	18	-3	0	0,5	0,7	2	4
13	In hoeverre is uw mening ten aanzien van de ervaren vermoeidheid bij het gebruik van videoconferencing gewijzigd sinds de COVID-19 uitbraak?	18	-4	-2	-1,5	-0,8	0	3



## Bijlage 4 – semi gestructureerde interview

### 1. Opening

Goedemorgen/middag/avond. Allereerst dank voor het feit dat ik je mag interviewen. Dit interview is onderdeel van het afstudeeronderzoek dat ik het kader van de master Business Process Management and IT uitvoer. Het doel van dit onderzoek is om inzichtelijk te krijgen in hoeverre de verwachtingen van projectmanagers ten opzichte het gebruik van videoconferencing voorafgaande aan de COVID-19 uitbraak in overeenstemming zijn met het gebruik ervan tijdens de uitbraak. Hiervoor heb ik eerder al een vragenlijst uitgestuurd en in dit interview wil ik graag iets dieper ingaan op enkele aspecten uit die vragenlijst.

Voordat ik begin met het interview wil ik graag aangeven dat de resultaten volledig anoniem zullen worden verwerkt. Voor de uitwerking van de resultaten zou het wel helpen als ik het interview mag opnemen. Vind je dit goed?

### 2. Hoeveelheid projectcommunicatie

Verwachtte je vóór de COVID-19 uitbraak dat het gebruik van videoconferencing tot meer of minder projectcommunicatie zou leiden?

- Waarom dacht je dat?
- Hoe ervaar je dit nu?
- Kun je hier wellicht een voorbeeld van noemen?

### 3. Vriendelijkheid van de communicatie

Verwachtte je vóór de COVID-19 uitbraak dat het gebruik van videoconferencing tot meer of minder vriendelijke communicatie zou leiden?

- Waarom dacht je dat?
- Hoe ervaar je dit nu?
- Kun je hier wellicht een voorbeeld van noemen?

### 4. Zakelijkheid van de communicatie

Verwachtte je vóór de COVID-19 uitbraak dat het gebruik van videoconferencing tot meer of minder zakelijkere communicatie zou leiden?

- Waarom dacht je dat?
- Hoe ervaar je dit nu?
- Kun je hier wellicht een voorbeeld van noemen?

### 5. Taakgerichtheid van de communicatie

Verwachtte je vóór de COVID-19 uitbraak dat het gebruik van videoconferencing tot meer of minder taakgerichtere communicatie zou leiden?

- Waarom dacht je dat?
- Hoe ervaar je dit nu?
- Kun je hier wellicht een voorbeeld van noemen?

## **6. Mogelijk om relaties op te bouwen**

Verwachtte je vóór de COVID-19 uitbraak dat het met gebruik van videoconferencing beter of minder goed mogelijk zou zijn om relaties op te bouwen?

- Waarom dacht je dat?
- Hoe ervaar je dit nu?
- Kun je hier wellicht een voorbeeld van noemen?

## **7. Afsluiting**

Heeft u wellicht nog vragen of opmerkingen?

Dan wil ik je nogmaals hartelijk danken voor je tijd en deelname. Mocht je het leuk vinden dan kan ik de resultaten van dit onderzoek na de afronding uiteraard met je delen.

## Bijlage 5 – transcriptie en codering interviews

Respondent	Codering	Interview
1		[Dan uh, als jij geen vragen meer hebt dan ga ik naar mijn vragen. Uit die vragenlijst zijn een vijftal onderwerpen gekomen die interessant zijn om nader op in te gaan. Uh..dus ik zal, na ja, vijf onderwerpen langsgaan waarbij de eerste gaat over de hoeveelheid projectcommunicatie. En we gaan telkens eigenlijk kijken van , en dat is lastig kan ik me voorstellen, hoe keek je er toen tegenaan, en toen is voor de corona uitbraak, en hoe kijk je er nu tegenaan.]
1	hoeveelheid projectcommunicatie	[En als we het dan hebben over de hoeveelheid projectcommunicatie, uh.. dacht jij dan voor de Covid uitbraak dat dat tot meer of minder projectcommunicatie zou leiden, als je dat zou gebruiken?] Via video? [Ja, video ja] Hm, nou ik denk dat mijn idee toen ook al wel was dat het minder zou worden omdat je toch misschien iets praktischer en compacter overlegt.
1	taakgerichtheid van communicatie zakelijkheid van communicatie	[OK, en hoe bedoel je praktischer en compacter?] Nou ja dat je misschien iets sneller to-the-point komt dan wanneer je met elkaar in een hok gaat zitten want dat is er vaak gewoon veel gepraat omheen en ben je ook aan het bijkletsen en dat het misschien iets uh.. directer over het daadwerkelijke onderwerp gaat. [OK, en zou je dat dan als een voordeel zien of als een nadeel, dat je meer to-the-point communiceert?] Ja, ik vind dat wel een voordeel, uhm.. maar goed ja er spelen natuurlijk een heleboel dingen bij.. , maar ik vind het een voordeel dat het soms wat sneller to-the-point komt en aan de andere kant mis je wel, mis ik nu wel ook gewoon het indirecte ook omdat ook voor projectcommunicatie toch wel belangrijk is. [Ja] of informele moet ik zeggen [Ja] uhm.. ja dat je gewoon even gezellig tussendoor even kan bij kletsen maar ook dat je nog even iets opvangt en dat is nu.. het gaat vaak echt over het onderwerp wat in de agenda staat en niet over dingen die daar misschien wat minder mee te maken hebben.
1	hoeveelheid projectcommunicatie taakgerichtheid van communicatie	[Ja precies, dus jij verwachtte eigenlijk, als ik het goed begrijp, dat uh.. videoconferencing tot tot minder projectcommunicatie zou leiden omdat het ja wat wat taakgericht, of wat wat to-the-point zou zijn zeg maar. ] Ja.
1	taakgerichtheid van communicatie zakelijkheid van communicatie	[uh.. ok, dat is meer over het stukje terug en als je dan, je gaf eigenlijk al een beetje een voorzetje voor. En als je dan nu kijkt, hoe ervaren je dat dan nu?] Nou ik denk dat het inderdaad meer to-the-point is via video, want dat doen we nu natuurlijk bijna alleen maar uhm.. maar inderdaad wat ik zei dus het voorzetje uhm.. ik merk wel dat ik in elk geval zo langzamerhand ook wel begin te missen dat je meer het informele hebt of dat je elkaar op de gang kan tegenkomen en dat je in een vergaderhok nog even blijft zitten en dat doe je toch veel minder in zo'n video overleg.
1	hoeveelheid projectcommunicatie	[Ja, dus je zou wel eigenlijk kunnen stellen dan dat, of misschien kunnen stellen dat je nu minder projectcommunicatie uh.. hebt en dat dat eigenlijk in overeenstemming is met je verwachtingen toen. Je verwachtte dat dat minder was en dat is eigenlijk in de praktijk nu ook zo als ik het goed begrijp?] Ja, ja.
1	hoeveelheid projectcommunicatie taakgerichtheid van communicatie	[En, misschien een lastige vraag maar heb je daar misschien een voorbeeld van waar je dat uit merkt? Dat je in een verbeterteam of in een project dat je denkt van nou dit is echt wel een voorbeeld waar..] Nou dat is wel een goede, ik heb misschien niet de indruk dat het zozeer heel veel minder overleggen zijn maar meer dat de overleggen die plaatsvinden compacter zijn, of beknopter of meer to-the-point. [Ja] Uhm. Ik denk wel dat we veel overleggen die we al hadden hebben behouden maar als ik bijvoorbeeld kijk, ja dat is dan een voorbeeld ik weet niet of je daar wat aan hebt maar, uhm.. het Santeon overleg met projectleiders en data-analisten dat duurde eerder een hele dag en dat duurt nu een paar uur [Ja] terwijl we in feite nog steeds ongeveer dezelfde dingen bespreken. [Ja, en] Dus dat vind ik dan wel leerzaam.
1	hoeveelheid projectcommunicatie	[Ja , dat is zeker interessant dus je zou bijna kunnen stellen dat je met een minder uh.. communicatie hetzelfde resultaat eigenlijk bereikt.] Ja, dat denk ik wel [Ja] want ik denk niet dat het minder gaat met de verbetercycli of met überhaupt al ons werk.
1	zakelijkheid van communicatie	[Ok, dat is een interessante inderdaad. En je gaf dan uh.. ook nog aan dat je je mist zo langzamerhand wel dus het stukje informele communicatie eromheen. Dus wat er af is gegaan daar gaf je aan dat het, dat je dat wel mist.] Ja en dat vind ik.. want.. dat hangt denk ik ook af van je rol maar ik merk dat ik door , nou ja ik heb veel contact met veel verschillende mensen dus die spreek ik nog wel over van alles en nog wat gewoon telefonisch tussendoor maar het zit m, nou weer dat voorbeeld van zo'n Santeon overleg op eens in de maand op maandag uhm.. daar was ook veel gelegenheid nou bijvoorbeeld voor een lunch en voor even koffie tussendoor en dan spreek je mensen toch op een andere manier en pik je net even weer dingen op die je ook weer kunnen helpen in projecten.

1		[Ja, ja helder. Uhm heb jij nog aanvullingen hier zelf op als je het hebt over de hoeveelheid projectcommunicatie of voorbeelden of?] Nee
1	vriendelijkheid van communicatie	[Dan eigenlijk dezelfde type vraag, zijn het eigenlijk allemaal, uhm.. maar dan over de vriendelijkheid van de communicatie. Wat waren je verwachtingen voor de covid uitbraak over de vriendelijkheid van de communicatie bij het gebruik van videoconferencing? Dus, kan je daar nog iets voor.. lastige vraag..] Ja, uhm.. Ik denk dat ik daar eigenlijk niet zo heel veel verwachtingen bij had. Ik had er ook nog maar weinig ervaring mee, het enige wat ik me kan herinneren is dat dat er een paar keer uhm.. dat we dan een Santeon bijeenkomst hadden die grotendeels live waren maar dan waar dan een paar mensen per video bij aansloten, nou dat vond ik altijd heel irritant maar of dat nou iets zegt over de vriendelijkheid, ja dat is vooral de hele tijd 'ik kan je niet verstaan', 'ik kan je niet verstaan' of 'zet je geluid op mute' maar ik heb niet de indruk dat ik daar nou heel veel van verwachtte dat dat meer of minder vriendelijk zou zijn. Nee.
1	vriendelijkheid van communicatie	[Nee, dat kan ik me voorstellen. En en als je dan nu bekijkt zeg maar, kan je dan wel iets over die ervaringen nu zeggen over die vriendelijkheid van de communicatie. Is, je gaf dat voorbeeld van dat Santeon overleg waar sommige inbellen en sommige niet, dat gebeurt natuurlijk nog steeds, zulk soort situaties.] Ja, ja. [Is dat nog steeds zoals je het destijds verwachtte of zie je dat nu anders na een jaar uh gebruik van videoconferencing?] Uhm.. nou ik zie eigenlijk nog steeds niet heel erg veel verschil, uhm.. ja ik kan wel allemaal andere verschillen bedenken maar die hebben niet echt heel veel met vriendelijkheid te maken. Dan gaat het meer om dat je misschien sneller afhaakt, ja dat kan je ook vriendelijk noemen natuurlijk maar ja uhm.. of dat mensen misschien minder opletten maar nee ik ik in vriendelijkheid vind ik het niet per se anders geworden.
1	vriendelijkheid van communicatie lichaamstaal	[Ok, nou dat is interessant want in de literatuur beschrijft men eigenlijk van dat als jij van ten opzichte van face-to-face communicatie naar videoconferencing gaat zeg maar, dat de communicatie minder vriendelijk wordt. Dat is eigenlijk wat in de literatuur dus mensen..] Maar, maar wat houdt dan vriendelijk in? [Nou dat je misschien wat kortaffer, kortaf antwoord geeft of nou ja je praat misschien wat sneller door elkaar heen en uh ja echt die aspecten zeg maar. En dat is een beetje wat in de literatuur gevonden is. Uhm en jij geeft eigenlijk aan, ik had daar niet zo heel veel verwachtingen over uhm.. en eigenlijk in de praktijk merk je er ook niet heel veel anders in dan voorheen.] Nou ja weet je, dat door elkaar praten herken ik natuurlijk heel erg uhm.. ik denk dat we dat allemaal wel hebben alleen dat vind ik meer een gevolg van het fenomeen video waarbij je elkaars mimiek minder ziet en lichaamstaal [Ja] en ja dat vind ik niet per se, ik ga niet expres door iemand heen praten om eens even lekker onvriendelijk te doen dus [Nee] nou ja het hangt er dan misschien inderdaad af of vanaf hoe je dat definieert.. ja.
1	vriendelijkheid van communicatie lichaamstaal	[Nou ja misschien, merk je dan bijvoorbeeld dat mensen bijvoorbeeld wel wat sneller door elkaar praten via video dan face-to-face, of juist niet?] Uhm ja dat is wel meer, veel meer [Ja] alleen ja dat wil ik niet per se relateren aan onvriendelijkheid. [Nee nee, waar zou je dat dan aan relateren? Waar zou dat door komen?] Nou ja ik vind dat meer inherent aan het medium waarbij je wat ik zei minder elkaars lichaamstaal ziet, vaak zie je aan iemand gezicht of houding al of die iets wil gaan zeggen en nu nou ja hoor je soms zomaar ineens drie mensen praten en denk je oh dat had ik niet zien aankomen.
1		[Ja, ja, helder. Uhm.. het zijn allemaal een beetje dit soort onderwerpen hoor, ] Hm hm. [De volgende vraag gaat eigenlijk over de zakelijkheid van de communicatie.] Oh ja.
1	zakelijkheid van communicatie	[Uhm.. nou ja je stipte in de eerste.. bij de hoeveelheid gaf je ook al aan dat mensen meer to-the-point zijn, dat is een voorbeeld denk ik van van zakelijke communicatie. Kun je daar iets van terughalen nog hoe je daar tegenaan keek uh, zeg pak m beet een jaar geleden?] Nou ja, ik ik denk dat, ik heb daar toen, ik heb daar geen actieve gedachten over gehad, laat ik het zo zeggen, maar ik kan me voorstellen dat ik toen ook al wel uh.. kon indenken dat video wat zakelijker, leidt tot wat zakelijker contact. Uhm.. dus het niet per se uhm.. ja nou ja.. punt.. dat.. [Ja, ja, en en waarom dacht je dat dan? Kun je nog iets van een voorbeeld geven waar je dat dan op baseert, waarom dat zo zou zijn of waarom je dat verwachtte?] Uhm.. nou ik denk dat dan weer is die paar uhm.. paar keer dat ik ervaring had met video overleggen in Santeon verband, dat ja, dat je dan zag dat het puur ging om zorgen dat je verbinding goed is en zorgen dat je antwoord geeft op de vraag en niet zozeer o hai, hoe gaat het met je, en uhm.. hoe is het nou bij jullie in het MST, en dat was er toen ook al niet.

1	zakelijkheid van communicatie hoeveelheid deelnemers	[Nee, nee helder. En als je nu kijkt naar je ervaringen nu , uhm.. vind je dan de communicatie zakelijker of minder zakelijk?] Ja dat vind ik wel. En misschien dat dat dan toch, ik vind het moeilijk om of dat dan wel of niet samenhangt met vriendelijkheid, dat denk ik niet per se, uhm.. ik denk dat wederom geldt dat het medium video dat dat automatisch misschien leidt tot meer zakelijkheid. Uhm.. en als ik dat dan vergelijk met uhm.. nou ja misschien weer het Santeon maandag overleg als voorbeeld , als je uhm.. daar live bij elkaar was dan zat je naast iemand en was je met diegene een gesprekje aan het voeren maar in een video overleg kan dat niet, want dan ben je er natuurlijk met z'n 15en of meer, dus en dat merk ik eigenlijk in ons teamoverleg net zo, intern, je gaat niet met z'n 20en even een gezellig kletspraatje houden, dat gaat gewoon niet. [Nee] En, ik merk soms, en dat merk ik ook wel aan mezelf, en dat vind ik wel stom, dat ik soms bijna vergeet om ook goedemorgen te zeggen maar dat we direct gaan over waar gaan we het over hebben en wat is eigenlijk de agenda [Ja, ja] ja en.. dat vind ik wel belangrijk om op te letten maar dat sluipt er zo in als je niet uitkijkt.
1	zakelijkheid van communicatie	[Ja precies, dus je ervaring is duidelijk dat, als ik dat zo hoor ,dat de communicatie echt wel zakelijker is geworden dan ten opzichte van bij elkaar komen en inderdaad een praatje vooraf en goedemorgen.] Ja, zeker. Ja weet je wat eigenlijk , wat ik merk dat als ik een keer ergens 2 minuten te vroeg inbel of als de rest 2 minuten te laat is dat ik dat eigenlijk leuk vind omdat er dan even 1 op 1 contact is met die andere die er toevallig ook al is. [Ja, ja] Dat je even een bij klets momentje hebt [Ja precies] en anders is dat er niet.
1		[Ja interessant. En uh.. laatste vraag ja, soort vraag over deze onderwerpen gaat over de taakgerichtheid. Dat is natuurlijk wel een beetje in hetzelfde straatje denk ik uhm.. nou misschien om iets meer in te leiden. In de theorie uh.. lees je dat dat nou ja met het gebruik van video conferencing de communicatie ja minder vriendelijk, zakelijker en wel of niet taakgerichter wordt. Wat waren jouw verwachtingen als je terugkijkt een jaar geleden, dacht je toen dat videoconferencing tot meer taakgerichtere communicatie zou leiden of minder?] Ja nou, misschien moet je me nog even helpen met wat je dan bedoeld met taakgericht of wat wat de literatuur zegt over wat dat is of moet ik dat zelf invullen?
1		[Nee, nee dat kan ik natuurlijk wel doen, kijk uh er zit natuurlijk best wel veel overlap met zakelijkheid of taakgerichtheid maar het is meer de manier van communiceren en net gaf je eigenlijk al aan ja dat praatje eromheen dat dat mis ik dan uhm.. met taakgerichte communicatie ja dat is in lijn daarmee natuurlijk, men gaat heel snel op het doel af , wat is het doel van deze meeting en uh.. nou ja wat moet er precies gebeuren uhm.. dat bedoel ik meer met taakgerichtheid dus dat je echt alleen puur op het doel van de meeting stuur.]
1	taakgerichtheid van communicatie	Ja, snap ik ja. Nee dan, ja dat sluit, ik denk dat ik bijna kan copy pasten van mijn antwoorden van uh zakelijkheid inderdaad , maar dat ik ja om dezelfde redenen eigenlijk ook wel verwachtte dat dat meer zou zijn op video. [Ja] Uhm.. en ook dat ik nu zie dat dat gebeurd maar dat ja, voelt voor mij nou ja 1 op 1 hetzelfde is het natuurlijk niet maar uhm.. ik denk wel dat dat heel erg gebeurd ja, dat er veel meer die taakgerichtheid alleen maar is.
1		[Ja, nou wat ik zei. Er zit natuurlijk veel overlap in, en, dit komt ook uit de theorie, daar wordt ook beschreven dat inderdaad uh minder vriendelijk, meer zakelijk, meer taakgericht dus daar zit natuurlijk heel veel overlap in.] Snap ik ja
1	hoeveelheid deelnemers zakelijkheid van communicatie	[Maar als ik het zo een beetje aanhoor zit er ook echt wel uh ja een lijn van waarheid in die literatuur als ik jou ervaringen zo hoor, je ervaart dat ook zo.] Ja. Misschien ook wel een belangrijke gedachte maar die geldt dan eigenlijk voor alle onderwerpen die we net hebben genoemd dat het denk ik heel veel uitmaakt met hoeveel mensen een overleg is. Want wat ik net al noemde als voorbeeld met 2 mensen maar ook nog wel met 3 of 4 kan je prima even leuk bijkletsen terwijl als het gaat naar nou 6+ zeg maar dan is dat gewoon veel lastiger. [Ja, dus daar zit echt een groot verschil in?] Ja dat vind ik wel ja. [Dat is interessant dus je merkt dat meer bij grotere groepen eigenlijk dat dat..] Ja meer zakelijk, meer taakgericht [Ja] Zeker.
1	taakgerichtheid van communicatie zakelijkheid van communicatie	[Ja interessant. En heb jij misschien uit je ervaringen nu nog concrete voorbeelden waarbij je merkte van nou dit is echt heel hele taakgerichte communicatie in projecten die ik doe of] Ja.. ik vind het eigenlijk, uhm.. ik kan er een heleboel noemen, ik vind het bij bijna alle overleggen. [Ok] Uhm.. teamoverleg uhm.. van ons interne team ja weet je je gaat niet eerst even met je buurman of vrouw even gezellig kletsen en ook niet naderhand. Met elkaar over de gang lopen en nog even een kop koffie halen , uhm.. het gaat gelijk over de agenda. En dat merk ik ook, misschien nog wel meer in Santeon overleggen, daar ja was juist als je als wij met projectleiders onderling een overleg hadden dan was dat ook echt een moment om gewoon even op een ontspannen manier bij te praten en nu is dat, ja weet je er maakt wel eens iemand een grap tussendoor maar verder is het puur en alleen maar de agenda afwerken.
1		[Ja, ja even kijken. Dan een iets ander onderwerp, zelfde type vraag. Dat gaat om de mogelijkheid om relaties op te bouwen. Ik weet niet, vind je het fijn als ik daar iets van een inleiding bij geef of heb je?] Ja is goed.

1	relaties opbouwen	[Uhm.. wat de literatuur stelt is eigenlijk nou ja uh.. bij het gebruikt van videoconferencing wordt de bandbreedte van communicatie kleiner en is het dus ook minder goed mogelijk om relaties op te bouwen binnen projecten. Uhm.. kan jij misschien iets zeggen hoe je tegen die mogelijkheid om relaties op te bouwen, hoe je daar tegenaan keek een jaar geleden?] Uhm.. Ik denk dat ik er toen wel van overtuigd was dat je daar wel live contact voor nodig had. Ja , maar dat was ook omdat ik dat zo gewend was natuurlijk maar uhm ja ik denk wel dat ik dat vond. [Dus je verwachtingen waren destijds gebaseerd op omdat je dat gewend was , en je dacht er niet dan over na om..] Uhm.. nou ik had nog nooit een relatie opgebouwd via video, dus dat sowieso uhm.. ja en ik zit te denken want het gaat hier alleen over videoconferencing he ja, ik wou zeggen er zijn natuurlijk ook wel mensen die relaties opbouwen via andere sociale media maar goed dat is nu dan wat minder relevant. Maar nee ik had daar überhaupt ook daarbij had ik eigenlijk geen niet echt een concreet gevoel dus ik dacht inderdaad dat dat vooral iets was wat je live voor elkaar kon krijgen.
1	relaties opbouwen	[Ja, en hoe ervaar je dat dan nu? Uh.. kijk je daar anders tegenaan?] Uh.. nou daar zit, dat is een goede, tenminste dat vind ik wel een interessante vraag uhm.. ik had m zien aankomen natuurlijk maar, ik weet niet of ik hier nou duidelijk uh een na- uh een voordeel .. sorry ik zeg het verkeerd. Uhm.. ik denk dat ik nu nog steeds vind dat dat live veel makkelijker gaat, laat ik het zo zeggen ja. Uhm.. en ik denk dat dat 1 op 1 op zich prima kan uhm maar ja ik moet even denken aan een voorbeeld.
1	relaties opbouwen	[Nou misschien kan ik de vraag iets makkelijker maken, uh gaat het beter nu zeg maar, kan je nu makkelijker relaties opbouwen dan je verwacht had initieel?] Nou ik denk eigenlijk net zo makkelijk als ik verwacht had. Dus niet per se makkelijk of minder makkelijk. [Ok] Nee.
1	relaties opbouwen	[En gaat dat makkelijk volgens jou nu of niet zo makkelijk?] Nou het wil wel, het is te doen. Maar ik zit bijvoorbeeld, ik moet eens even een concreet voorbeeld bedenken , ik ik zit bijvoorbeeld te denken aan onze nieuwe collega (X) die ik een paar keer heb gesproken, maar dan mis ik toch de mogelijkheid om even met koffie met elkaar uh ergen op een bank of op de vide in Nieuwegein te gaan zitten uhm.. en is het ook nu, ja kan je wel kennismaken maar je weet gewoon nog zo weinig over iemand en je hebt er minder een beeld bij omdat je iemand niet ziet. En ik merk dat dat wel, ja dat vind ik wel een gemis.
1	relaties opbouwen	[Ja, dus je kijkt er eigenlijk uh niet anders tegenaan, of heel anders dan voorheen. Je hebt nog steeds..] Nee, ik vind dat nog steeds lastig. [Ja, snap ik. Ok,] Maar misschien is ook wel, ja nou ja dat is denk ik ook wel een belangrijk ook, misschien dat ik uhm ik bedoel een projectleiders rol houdt ook best wel in dat je nieuwe contacten legt, dat dat kan helpen, ik merk misschien ook wel dat ik het nu wat minder actief doe. Dus dat ik het misschien hou bij de mensen die ik al ken maar dat ik niet actief ga investeren in uhm. eens een een koffiemoment met een verpleegkundige of met een afdelingshoofd plannen. Ik denk ja, het voegt nu toch niet zoveel toe
1	relaties opbouwen	[Ja. Maar als je dat zo stelt dan is het misschien minder goed mogelijk nog om relaties op te bouwen dan je had verwacht?] Nou nee dat ja dat weet ik niet zo goed. Het is ook om ja nee ik denk dat dat wel meevalt. [Ok] Ik verwachtte het natuurlijk vanuit de situatie dat het wel kon , uh en toen dacht ik al dat het niet per se uhm ja heel makkelijk zou zijn via video en dat vind ik eigenlijk nog steeds. Het kan wel maar ja het is niet mijn lievelingsmanier.
1	relaties opbouwen	[Nee precies maar het is niet uh als ik dan even terug naar mijn hoofdvraag ga, het is niet uh makkelijker dan verwacht geworden om relaties op te bouwen, het is niet dat je nu stelt van nu een jaar verder denk ik toch wel dat het uh beter kan dan initieel verwacht. Dat maak ik er een beetje uit op.] Nee dat doe je goed
1		[Ok, uh.. dat waren eigenlijk mijn vragen al, dus dank.] Nou dat was wel een makkie. [Ja toch, ik ga hem even stop zetten.]
2		[Uh, zal ik maar gewoon beginnen?] Ja. [Ik heb uh een aantal onderwerpen vielen in die vragenlijst op, dat zijn er uh.. 5. Uh.. ik heb gemerkt in andere interviews, er zit enigszins overlap in Uh.. dus mocht iets niet duidelijk zijn ofzo ja geef het aan en dan uh kan ik er iets meer toelichting over geven. De eerste vraag gaat in ieder geval over de hoeveelheid projectcommunicatie, het aspect hoeveelheid projectcommunicatie en de dan ben ik eigenlijk even benieuwd hoe je daar tegenaan keek , als je kijkt de situatie voor de corona uitbraak, toen we dus nog niet zoveel video belde.]
2	hoeveelheid projectcommunicatie	[Wat waren jouw verwachtingen toen op het gebied van de hoeveelheid projectcommunicatie. Als je dan, dit is een hele lange vraag, maar als je dan uh.. videoconferencing vergelijkt met een face-to-face bijeenkomst. Verwachtte je dan dat je meer of minder projectcommunicatie zou hebben als je videoconferencing gebruikt?] Uhm.. even kijken, dan ga ik terug naar de situatie dat we net startte met videoconferencing he. Uhm.. ik had uh toen het idee dat de videoconferencing gewoon de live meetings zouden vervangen. [Ja] het aantal live meetings wat op dat moment stond in het kader van projectcommunicatie dat die vervangen zouden

		worden door videoconferencing. Dus dat het aantal contactmomenten gelijk zou blijven. Dat had ik verwacht.
2	hoeveelheid projectcommunicatie	[Ok, dus de hoeveelheid projectcommunicatie die zou dan ook gelijk blijven, dat was je verwachting.] Ja, precies.
2	hoeveelheid projectcommunicatie	[Ok, en en kan je misschien iets meer toelichten waarom je dat dacht? Waar dat op gebaseerd was? Of is dat gewoon een gevoel geweest of uh?] Nou eigenlijk gewoon heel simpel. Als je bedenkt er staan live-meetings gepland in het kader van projectcommunicatie maar we mochten toen niet meer live bij elkaar komen, dus dan plan je automatisch in plaats van die live meeting een video uh meeting in. En dat vervangt eigenlijk de live-meetings. [Ja] Uhm.. dus op die manier kijk ik daar naar. Als ik dan meteen zeg maar de stap naar nu maak dan merk je dat het wel uhm.. ik heb het idee dat het aantal communicatiemomenten meer is geworden omdat heel makkelijk is om gewoon een video overleg even in te schieten. Dat daar bijna net zo makkelijk over wordt gedacht als bijvoorbeeld een uh mailtje sturen ofzo. Van dan plan ik wel even een Zoom overleg in of een Teams overleg, dus dat dat verschil merk ik wel heel erg.
2	hoeveelheid projectcommunicatie	[Ok. En uh vind je dat iets positiefs of juist iets negatiefs?] Uhm.. nou, kijk voor sommige dingen is het gewoon handig om even te overleggen maar ik merk gewoon dat uhm.. mijn dagen nu meer vol zijn met overlegmomenten en dat soort dingen dan voorheen en dat vind ik uhm.. uhm.. of dat echt storend is weet ik niet maar ik denk soms wel eens van ja uh we overleggen best wel veel en dat mag wel wat minder. [Ja, ja en als je.. sorry, ga maar] Ja zeg maar een live overleg heeft een veel grotere drempel, dan denk je misschien wel een paar keer uhm.. daar denk je misschien wat meer over na van is dit wel nodig en uh en een video overleg is van uh plan het maar in en we zien wel wie aansluit. [Ja] Weet je, ja misschien een beetje kort door de bocht maar uh die drempel is gewoon veel lager. Ja.
2	hoeveelheid projectcommunicatie	[Ja, als ik dat zo aanhoor, heb je dan ook het gevoel want er zijn dus je gevoel is dat er meer contactmomenten zijn bijgekomen, dus meer communicatie momenten, dat mensen wat sneller dingen inplannen. Wordt er dan ook meer besproken, zeg maar, is er meer projectcommunicatie of is het, ervaar je dat dan ook zo?] Dat vind ik ja, misschien niet hoor. Dat vind ik wel een heel lastig punt inderdaad. Want misschien wel als je het hebt over de communicatie met andere ziekenhuizen, dus waar het sowieso al lastiger is om even binnen te lopen zeg maar. [Ja] Daar daar heb ik misschien wat meer contactmomenten. Als ik bijvoorbeeld in huis kijk dan is het uh.. uh.. ja je plant als je overleg wil hebben met je collega's nu misschien ook sneller een videomeeting in. En dan heb je wel, nou ja, dan heb je een moment waarop je inhoudelijk overlegt maar je mist wel de uh.. fysieke overleggen die eigenlijk niet vast gepland zijn maar waar je bijvoorbeeld even bij iemand binnenloopt om even kort te overleggen. Dat heb je nu natuurlijk niet, en daarom is het vergelijken ook misschien niet helemaal eerlijk. Ik denk van ja je hebt nu wel meer contactmomenten die vaststaan he [Ja] Dus die ingepland zijn, maar je mist wel een heel hoop communicatie tussendoor eigenlijk. [Ja, ja] Dat dat dat is denk ik wel een groot verschil. [Ja, dus dan gaat het echt over..] En dat realiseer je je misschien niet altijd zeg maar. [Ja precies, dus dan gaat het echt inderdaad over de inhoud van die contactmomenten dat dat verschilt echt?] Ja, ja, ja.
2	hoeveelheid projectcommunicatie	[Ja, en en nou ja misschien dan een lastige vraag maar je gaf al een beetje een voorbeeld maar heb je een concreet voorbeeld waar je dat in merkt zeg maar, dat die contactmomenten uh toenemen maar dat ja de inhoud misschien uh nou ja anders is dan bij face-to-face?] Uhm.. nou we hebben bijvoorbeeld uhm we hadden laatst een discussie op onze afdeling over uh nou ja, daar heb je volgens mij zelf ook al uhm.. laatst had je het daarover, over die kwaliteitsindicatoren. En uh bij ons onze kwaliteitsafdeling. [hm hm] En dan uh wij zitten nu heel erg te kijken van nou hoe kunnen we die VBHC indicatoren en die kwaliteitsindicatoren die moeten we ergens naast elkaar leggen van wat wordt er nou allemaal uitgevraagd, wat is de overlap daartussen. [Ja] Uhm.. nou dan gaan daar al voor mijn gevoel al drie Teams overleggen of Zoom overleggen overheen voordat je eens uh voordat je eens tot de kern komt van ja waar waar hebben we het nu over. [Ja] Ik denk van ja als ik gewoon op het werk zou zitten zou je gewoon even binnenlopen en het daar eens over hebben en dan heb je het zeg maar, kom je al sneller tot de kern waar het over moet gaan en dan plan je misschien een vervolg in ok maar nu is ja voordat het allemaal duidelijk is dan uh ben je alweer een paar meetings verder voor mijn gevoel. [Ja] Dus het werkt efficiënt maar de vraag is of dat ook zo is zeg maar.

2	hoeveelheid projectcommunicatie	[Ja dat is interessant inderdaad. Omdat wat ik in de literatuur vind is dat van nou ja uh projectcommunicatie is natuurlijk van belang en en meer communicatie ziet men als een voordeel. Uhm.. maar hier hoor ik eigenlijk een beetje, ja je zei van er zijn misschien wel meer communicatiemomenten of contactmomenten alleen de inhoud is gewoon wezenlijk verschillend waardoor het misschien ook weer niet ja direct beter is zeg maar dan dat je naast elkaar zit en face-to-face eventjes overlegt.] Ja ja. [Klopt dat een beetje als ik het zo zeg?] Ja, ja dat klopt ja, ja
2	hoeveelheid projectcommunicatie taakgerichtheid van communicatie	[Ja, interessant, dankjewel. Uhm.. dan ga ik even door..] Ik ik merk je... [Ow sorry..] Ja sorry, ik merk bijvoorbeeld dat met ons binnen ons eigen team he. Dan hebben we een uh een dag start en dan plannen we een half uurtje in..[Ja] En dan behandel je heel erg inhoudelijk een aantal punten, die loop je af en na een half uur is dan is het overleg ook afgelopen want dan..[Ja] Weet je wel, die heeft weer een vervolgoverleg, die heeft weer een vervolgoverleg. En ga je uit elkaar. En normaal zou je zeggen van op de afdeling zit je bij elkaar op de kamer dan kabbelt zo'n overleg soms ook wel eens door zeg maar weet je wel. En nu wordt dat gewoon afgekapt en dan denk ik van ja niet alles is goed besproken denk ik dan maar uhm.. ja het feit dat iedereen weer verder gaat naar z'n volgende Teams overleg dat dat ja [Ja] En dat gaat vaak zo de hele dag door he. Dus dat uh..
2		[Ja, ja her.. herkenbaar uh.. nou dat is ook wel een beetje een, dat daar komen we ook straks nog wel op terug hoor want dat is ook de manier van hoe er gecommuniceerd wordt natuurlijk in zo'n overleg uh.. wat misschien verschilt. dus.. een een ander aspect wat ik even wilde bespreken is nou ja misschien een beetje lastige, de vriendelijkheid van de communicatie. En dan kan ik me voorstellen dat dat een beetje uh.. toelichting nodig heeft..] Hm hm.
2	vriendelijkheid van communicatie zakelijkheid van communicatie	[Wat in de literatuur uh.. gesteld wordt is dat uh.. met het gebruik van videoconferencing dat de vriendelijkheid van de communicatie uh.. af zou nemen. Uhm.. had jij daar verwachtingen over toen toen je, nou ja zeg uh, we gaan even een jaar terug uh, ik kan me voorstellen dat je er niet altijd over nadacht maar kan je daar misschien iets over zeggen?] Uhm.. ja dat is inderdaad een lastige. Ik denk als je het hebt over vriendelijkheid, het waar ik wel aan moet denken is dat met video overleggen vooral in het begin dat het heel veel moeite, moeite kost om iedereen uhm.. op een goede manier aan te haken he. Vooral in het begin waren er nogal wat problemen met verbindingen en weet ik wat allemaal. [Hm hm.] En dat wekt ook gewoon irritatie op. Uhm.. er zit vaak een vertraging iets op lijn, mensen raken daardoor al wat geïrriteerder heb ik het idee en misschien dat dat wel zorgt voor een minder vriendelijk overleg uh.. dat kan ik me heel goed voorstellen. [Ja] Uhm.. ja misschien ook minder ruimte voor uh voor wat voor wat kletspraatjes ofzo uh, ja ik weet niet of er binnen een live overleg wel heel veel hebt, ik denk niet heel veel maar je hebt wel altijd zo'n moment dat mensen binnen lopen of uh aan het eind van het overleg mensen naar huis gaan en dat ze dan nog wat napraten ofzo. [Hm hm] Dat heb je nu totaal niet natuurlijk. [Nee] Het is heel erg inhoudelijk gericht. En uhm.. ja ik denk dat dat dat de sfeer binnen een video overleg wat dat betreft wel anders is dan een live overleg. [Ja] Maar of ik daar echt verwachtingen bij had dat kan ik niet zo uhm.. zo zeggen. Ik denk ik denk dat dat ook afhankelijk is van uhm.. kijk als je gewoon een wekelijks overleg hebt met dezelfde club dan maakt het op zich niet zo heel veel uit of je dat een keer per video doet maar [Hm hm] als je een overleg hebt met mensen die je al heel lang niet gezien hebt of een nieuwe groep zelfs dan ja dan is zo'n video overleg vaak wat uhm.. wat wat gekunselt he, zo'n zo'n voorstelrondje dan denk ik van ja uh dan zie ik één voor één die gezichten oppoppen terwijl je terwijl het live vaak wat wat wat natuurlijker gaat heb ik het idee.
2	vriendelijkheid van communicatie techniek	[Ja. En ik kan me voorstellen dat het heel lastig is om, dit is ook een lastig punt, maar als je dan nu, nu zijn we een jaar verder zeg maar, merk merk je daar verandering in? Uh zijn we daar met z'n allen beter in geworden of jij als projectmanager, zie je daar verandering in dat dat?] Uh.. ik denk dat dat we daar wel uh nou over het algemeen beter in zijn geworden. Ik merk wel dat uhm.. dat een video overleg vergt denk ik wel iets meer vergaderdiscipline dan een live overleg. In het kader, ja als je het hebt over mensen uit laten praten en uh dat soort zaken en dat, daar had ik het idee dat dat wel beter zou zijn na 1 jaar video overleg. [Ja] Ik, mensen accepteren het misschien wel nu vaker van dat dat als het niet lukt met inbellen of wat dan ook dat dat mensen er wat coulanter mee zijn. Van de andere kant denk ik van ja we zijn nu een jaar hier mee bezig zeg maar, uh het zou het zou nu toch wel goed moeten gaan maar [Ja] je hebt steeds nog wel iedere week wel een keer overleg dat dat er weer iemand weer eens niet inkomt of uh weet je wel of storing op de lijn. [Ja] Dan denk ik van ja.. [Ja] En dat verbaast me wel dat dat nog niet uh niet zo soepel loopt zeg maar. [Ja, ja snap ik. Dat uh dat herken ik wel.] Ja.



2		[Uhm.. even kijken hoor, een beetje een vergelijkbaar onderwerp. De komende twee zit zit best wel veel overlap in uhm.. deze vraag gaat meer over de zakelijkheid van de communicatie, we hebben het net over de vriendelijkheid gehad of dat uh ja ja en hoe ervaar je dat] Ja. [Uhm.. maar de zakelijkheid is natuurlijk wel echt een ander aspect. Uhm.. kan je misschien vertellen hoe je daar destijds tegenaan keek, als je het hebt over de zakelijkheid van de communicatie?] Uhm.. dat is inderdaad anders dan vriendelijkheid he. Wat bedoel je precies met zakelijkheid? Is dat, heeft dat met inhoudelijkheid te maken of?
2		[Nou.. die vraag hierna gaat echt over de taakgerichtheid maar de zakelijkheid is natuurlijk een manier van communiceren uh.. je je merkt misschien dat mensen wat minder, nou ja dat gaf je eigenlijk zelf al aan, van je moet wat strakker zijn zeg maar] Ja, ja. [Dat mensen daardoor wat zakelijker gaan communiceren, uh het heeft natuurlijk ook weer te maken met vriendelijkheid, want het kan ook weer onvriendelijker overkomen, het heeft allemaal een beetje met elkaar te maken maar in die hoek moet je het een beetje zoeken van dat mensen echt nou ja een zakelijke manier van communiceren hebben omdat je gewoon het volgende uurtje heb je weer een volgend overleg zeg maar.]
2	zakelijkheid van communicatie	Ja, ja. Ik heb wel het idee dat het zakelijk is geworden ja. Maar uhm.. helemaal in het begin, je hebt denk ik zo'n aanloop fase gehad dat iedereen moest wennen aan die video overleggen, ja dan was het vaak in het begin wat wat uh ja, is het vaak wat klunzig vind ik en wat wat onhandig en wordt er lacherig gedaan van uh nou iedereen ziet elkaar op zo'n video scherm zeg maar en de een zit thuis de ander op de zolder dat daar uh in het begin nog wel wat ja wat grapjes over gemaakt worden en dat is op een gegeven moment is dat er wel uit gegaan vind ik, ja tenzij iemand weer iets heel ergens op een hele gekke plek zit maar. [Ja, ja en durf je dan..] Uhm.. daarna is het vooral overal meer zakelijker geworden inderdaad ja ja.
2	zakelijkheid van communicatie	[Ja en moeilijke vraag, had je dat ook verwacht als je nu terugkijkt? Had je verwacht dat video conferencing tot zoveel meer zakelijkheid in de communicatie zou leiden? Is dat..] Uhm.. nee eigenlijk niet. Dat had ik niet zo verwacht nee nee.
2	zakelijkheid van communicatie taakgerichtheid van communicatie vermoeidheid	[Nee, kan je daar misschien iets mee over zeggen?] Ja, ik zit even te denken wat ik dan wel had verwacht he, ik bedoel uhm.. ik ik had in eerste instantie wat ik in het begin zei verwacht dat die live, of de zeg maar, sorry dat die video meetings die live meetings zouden vervangen [Hm hm] en dat qua inhoud wel op een zelfde manier zou gaan. Dat het niet zo heel veel uitmaakt of iedereen achter een scherm zit of live bij elkaar. En dan merk je toch al heel snel dat het toch wel heel anders is. [Ja] Uhm.. en op een gegeven moment gedurende dat dat langer duurde die video meetings daar ook anders mee om werd gegaan, maar ja, we plannen een uur in en dan moet er ook een uur strak vergaderd worden want iedereen heeft dat uur en vervolgens daarna weer een ander overleg en misschien dat dat juist zorgt voor uhm die opeenvolging van allerlei video overleggen zorgt voor het feit dat mensen zakelijker zijn geworden en dingen ook sneller willen willen aftikken zeg maar. [Hm hm] Misschien misschien dat dat het wel is hoor. Het is ook uhm.. ja je zit gewoon op dezelfde plek voor je overleggen he. [Ja] Voorheen had je, ja dan moest je nog wel eens ergens naar toe lopen of uhm.. ergens heengaan voor een overleg, maar dan had je van die van die een soort van pauzemomentjes tussen een overleg. En nu gaat dat maar in één stuk door vaak [Ja] en dan is het van ja, je hoeft toch nergens naar toe te lopen of uhm.. met de bus ergens naar toe bij wijze van spreken maar uhm.. ja dat merk ik wel. [Ja] Vandaag bijvoorbeeld had je dan ja drie van een uur achter elkaar ja dan dat is uh dan ben je wel gaar hoor vind ik.
2	zakelijkheid van communicatie	[Ja en merk je dan ook dat je het eind uh waarschijnlijk wat vermoeid wordt, dat dat effect heeft op uh] Ja en als je, weet je als je een live overleg hebt dan denk je van o ja dan moet je toch ergens naar toe lopen, dan pak je even koffie onderweg ofzo of dan praat je uh nog even bij met iemand waarmee je naar het overleg gaat ofzo. Dat heb je nu totaal niet dus uh.. [Ja, dus dat dat heeft dus duidelijk effect op de manier hoe er ook gecommuniceerd wordt uh eigenlijk.] Dat denk ik wel ja. [Ja] Ja, ja.
2		[Ja, uhm.. volgende onderwerp wat een beetje ook in dit straatje, niet een beetje wat eigenlijk uh nou ja hierbinnen past is de taakgerichtheid uh.. in de literatuur om een soort van introductie toch nog te geven is uh zegt men eigenlijk van nou ja videoconferencing leidt tot nou ja tot minder vriendelijke communicatie, de communicatie wordt zakelijker en met wordt taakgericht. Had je daar bepaalde verwachtingen over als je het hebt over de taakgerichtheid van de communicatie waar je iets over zou kunnen zeggen?] Hm hm. Je hebt, je hebt het nu over de taakgerichtheid van puur van de communicatie he? [Ja] en niet van uh wat uit een overleg moet komen zeg maar.. [Juist] van die gaat dit doen en dit gaat die doen. [Ja]

2	taakgerichtheid van communicatie lichaamstaal	Uhm.. ik nou ik had daar niet nee ik had daar niet specifieke verwachtingen over dat dat anders zou zijn maar dat werd wel al snel duidelijk dat dat anders zou gaan. Met name omdat je, volgens mij hebben we het daar net al eens over gehad over die vergader discipline tijdens een uhm video overleg. Dat je veel gestructureerder moet zijn en veel veel duidelijker moet zijn in je communicatie. Mensen echt veel explicieter de beurt moet geven. Je hebt in een live meeting nog wel eens dat je iemand aan kunt kijken van uh of ziet aan ja gezichtsuitdrukkingen van die wil wat zeggen. [Ja] Natuurlijk zie je zie je in een video overleg ook wel gezichten maar het is toch wel heel anders vind ik hoor. Dat is uh uhm, je moet misschien ook wel meer uh taakgericht zijn in mensen inderdaad specifiek uhm aanspreken of ze nog wat uh te melden hebben he. Dat dat, je slaat al gauw mensen over denk ik hoor tijdens die video overleggen [Ja] ook ook gewoon denk ik puur gewoon hoe het eruit ziet he. Soms is niet iedereen in beeld, dat is natuurlijk ook al uh ja uhm denk ik een wezenlijk verschil. [Ja] Ik bedoel stel dat je een live meeting hebt ja dat je de helft van de groep niet ziet ofzo ja dat is heel makkelijk om die over te slaan of om die te negeren zeg maar. [Ja] Dus je moet gewoon ook denk ik wat wat taakgericht zijn in je communicatie.
2	taakgerichtheid van communicatie	[En en dit zijn met name dan nou ja dit zijn misschien wat nadelen die je benoemt uhm.. zitten er ook voordelen aan wat jou betreft? Aan een meer taakgerichtere manier van van communicatie of?] Nou ja, ja kijk als je gewoon een efficiënt overleg wil hebben dan dan kan ik me voorstellen dat taakgerichte communicatie ook gewoon veel makkelijker is en veel doelgerichter is dus uh dat dat lijkt me wel.
2		[Zou je dan zeggen dat videoconferencing daar misschien meer geschikt voor is dan face-to-face omdat je dan automatisch, omdat de mogelijkheid misschien ook wat minder is, iets taakgerichter uh communiceert? Of heeft jouw voorkeur, of zeg je nou ja eigenlijk is face-to-face altijd uh de voorkeur?] Ow als ik voor mijzelf spreek is face-to-face heeft altijd de voorkeur, maar uhm, tenminste als het dezelfde uh op de dezelfde makkelijke manier zou gaan. Kijk, als wij nu een overleg zouden hebben ja dan is het inderdaad dan denk je ja doe het maar per video want ik ga niet naar Nieuwegein uh reizen ofzo van zo weet je. Dus wat dat betreft uhm.. kijk het is wel lastig om te zeggen wat de voorkeur heeft maar als het puur om de communicatie gaat heeft face-to-face wel de voorkeur inderdaad. [Ja] Maar uh.
2		[En stel en stel dat jij heel heel nou ja taakgericht, je hebt gewoon iets moet concreet snel gebeuren zeg maar uh. Zie je daar dan nog voordelen van? Dat je zegt van dat kan prima, los van de afstand want die begrijp ik uh, maar dat dat uh via de videoconferencing misschien makkelijker zou zijn?] Uhm.. ja ik zit even te denken. Dan bedoel je stel dat ik in het ... overleg heb, binnen het ...[Ja bijvoorbeeld] dat ik er dan voor zou kiezen om per video, [Ja] nou dat vind ik een lastige vraag. Ik uh [Is het ook] Ja. [Nou kijk het kan ook gewoon] Ja waarom zou je dat per video doen dan he. Dat dat zit ik me vooral af te vragen. Ik denk ja.
2	taakgerichtheid van communicatie	[Nou je zou kunnen zeggen, als je de literatuur volgt, dat dat dat zo'n video overleg taakgerichter is dus dat je zegt nou ja binnen dit project, we hebben een aantal dingen die we even af moeten stemmen en uh ik kan veel taakgerichter ter werk en daardoor dus ook misschien efficiënter werken dan zou dat misschien een voordeel kunnen zijn dat je zegt van nou uh we doen deze via video. Omdat je misschien op dat moment niet op zoek bent naar uh ja iemand een uh de expressie goed te zien of uh een hele groep aan te spreken.] Ja, ja. [Ik ben een beetje aan het zoeken hoor] Ja ik zit ook even nu je dat zo zegt naar voorbeelden te zoeken he. [Ja] En je kent natuurlijk wel bijvoorbeeld uh als je met een (X) overleg hebt. Dan hebben nu doen we dat meestal per video en uh hebben we een half uurtje, dan plan je een half uurtje in [Ja] want zo'n uh ja het is ook makkelijk he. Kijk ik bedoel zo'n Zoom overleg die versie je hebt die versie die 40 minuten loopt zeg maar en dan weet je van ok ik moet binnen 40 minuten afronden. [Ja] Dan ben je sowieso al taakgericht bezig. [Ja] Ja en het soms inderdaad, misschien is het soms wel efficiënter hoor als je tegen iemand kunt zeggen van ja we hebben een half uurtje video overleg en dan is het ook klaar. [Ja, ja] Dat helpt wel. [Ja] En zeker bij zo iemand als (X) ja die kan wel een uur blijven blijven vertellen zeg maar. En dat is soms wil je dat misschien wel om gewoon uh eens even over iets te brainstormen maar soms wil je inderdaad gewoon dingen afkappen [Ja] en dan kan ik me heel goed voorstellen inderdaad dat je dan zegt van ja doe het maar per video.
2		[Ja, ja interessant, uh dankjewel. Even kijken. We hebben nu drie onderwerpen die een beetje, nou niet een beetje maar redelijk uit hetzelfde straatje. Heb je daar nog misschien vragen over of toevoegingen of uh?] Nou ik zit ik zit wel te denken. Wat ik vaak lastig vind is bij een overleg waarbij de helft live aanwezig is en de helft zeg maar per video aansluit. Is daar nog iets uh, ja ik weet niet of dat ja, dat komt toch nog wel eens voor zeg maar [Ja dat is natuurlijk echt uh, ja dat hadden we in de situatie voor de covid uitbraak ook al] Ja precies. [Dat in zo'n overleg dat dat lastig is dat dat snap ik. Nou misschien, ik heb nog 1 vraag waar dat misschien uh uh bij hoort dat gaat over de mogelijkheid om relatie op te bouwen. Uh, misschien kunnen we het daar even over hebben en dan uh komen we hier ook op. Is dat ok?] Ja

2	relaties opbouwen	[Want, ja misschien past het er inderdaad wel goed in. Je ziet in de literatuur dat men stelt van nou ja relaties opbouwen in projectmanagement is gewoon ja key zeg maar, dat is heel erg belangrijk. Nou ik zie, dat erken jij, je knikt meteen. Uh, en hoe hoe keek je daar tegenaan zeg maar. Als we weer teruggaan naar de situatie van dat we niet met z'n allen thuis zaten. Verwachtte je dan dat project of videoconferencing dat dat dan moeilijker was of makkelijker was om die relaties op te bouwen?] Nou ik ik had van tevoren het idee dat dat moeilijker zou zijn om relaties op te bouwen via videoconferencing. En dat je met name die videoconferencing zou gebruiken voor een uh voor een overleg wat waar je als groep gewoon al bekend bent met elkaar en al een relatie hebt opgebouwd. Zeg maar voor de situatie maar op het moment dat die periode langer duurde dacht ik van ja op een gegeven moment zal je zal dat ook per video moeten en, dus wil je daar wel een weg in vinden. Maar ik moet eerlijk zeggen dat ik uhm ja volgens mij nauwelijks overleg heb gehad met alleen maar nieuwe mensen erbij ofzo of met een hele nieuwe groep dus ik vind dat lastig om daar echt een oordeel over te geven. Uhm..
2	relaties opbouwen	[Nou je zou misschien om even jouw voorbeeld van hiervoor aan te halen zeg maar. Dat je een deel hebt wat aanhaakt en een deel via video uhm als je dat in die context even pakt en dan de relaties opbouwen. Merk je daar dan verschil in zeg maar? Dat je met die groep die aanwezig is dat je daar makkelijker een relatie opbouwt. Dat klinkt natuurlijk wel een beetje zwaar maar uhm.. misschien dat je daar iets iets over kunt vertellen.] Nou, ja want dat vind ik wel een heel groot verschil. Ik had verwacht dat dat beter zou gaan maar daar merk ik nauwelijks verschil met voordat we uh thuis gingen werken. Want je had, wat jij noemde had je inderdaad al bij sommige Santeon overleggen al dat een deel per video aansloot en een deel gewoon live aanwezig was en dan dan heb je echt een tweedeling daar in. Je hebt een groep die live aanwezig is die met elkaar aan het discussiëren is en af en toe hoor je eens iemand roepen vanuit een televisie of vanuit een zo'n speaker van ik heb ook nog een punt zeg maar [Ja precies] dus die die mensen werden eigenlijk bijna vergeten. [Ja] dat dat is wel iets beter geworden nu maar je merkt wel nog dat uhm omdat die groep die live aanwezig is veel meer met elkaar heeft dan die groep die thuis zit bij wijze van spreken. [Ja precies] En ik merk dat zelf ook als je zelf thuis zit en je ziet zeg maar uhm een deel van de groep in het ziekenhuis zitten in een vergaderzaal dat je je uhm dat dat het moeilijker is om je in een discussie te mengen dan dat je daar aanwezig bent. [Ja] De drempel is hoger om iets te roepen zeg maar. [Ja] Dan denk je toch al vaak van ow ja laat maar uh uhm dat benoem ik de volgende keer wel als ik de mensen live zie ofzo weet je. [Ja] Alleen dat idee al dat je denkt van oh ik noem het straks wel als ik ze eens een keer live zie dat is al veelzeggend denk ik.
2		[Ja en heeft dat dan effect uh op het opbouwen van relaties? Je je gaf al aan, je je hebt niet heel veel nieuwe relaties opgebouwd zeg maar, veel mensen kende je al.] Nee, nee
2	relaties opbouwen	[En zou je kunnen voorstellen dat dat effect daar op heeft dat je minder goed misschien of juist beter relaties opbouwt of?] Nou ik denk dat per video een stuk minder is. Dan denk ik eigenlijk dat ik dat wel met zekerheid kan zeggen zeg maar. Tenminste als ik naar mijzelf kijk. Want ik vind het juist heel prettig omdat je uhm zeg maar voor of na een overleg nog even met iemand kunt uh gewoon even wat wat kletspraat hebt zeg maar. [Ja] Ik denk dat dat gewoon heel belangrijk is voor je relatie met met iemand zeg maar [Ja] en dat heb je nu totaal niet.
2		[Ja, helder. Uh ja top. Ik zie dat we 1 minuut voor tijd zitten dus uh.. Ik wil jou vragen of jij misschien nog vragen of opmerkingen of toevoegingen hebt?] Uhm.. nou nee niet echt denk ik nee nee.
2		.... Stuk discussie buiten onderwerp interview om...[Goed, ik uh ik wil je in ieder geval heel veel bedanken want je hebt me echt heel veel geholpen en je hebt echt echt heel veel toelichting gegeven dus uh. Nou ik spreek volgende week ow wacht ik zet hem eerst even uit.]
3		[Ok. Nou de eerste vraag gaat eigenlijk over de hoeveelheid projectcommunicatie. En dan uh de de vraag gaat eigenlijk van het gebruik van videoconferencing ten opzichte van face-to-face projectmeetings zeg maar. En als je dan kijkt naar een jaar terug voor de corona uitbraak toen we nog veel bij elkaar zaten, hoe keek je toen aan tegen het gebruik van videoconferencing uh als je het hebt over de hoeveel projectcommunicatie. Verwachtte je dat dat meer zou zijn als je video zou gebruiken of minder. Kan je daar iets over zeggen misschien?] Ja dus even kijken, als ik goed, de vraag, als er voor corona moeten ik daarvoor denken. [Ja, ja, ja, ja.] Dat je zegt, ok dan zou je meer projectcommunicatie via de video hebben gedaan of zou je meer projectcommunicatie hebben gedaan überhaupt? [Überhaupt meer projectcommunicatie, dus meer momenten, meer inhoudelijk meer communicatie uh..] Als je meer video beschikbaar had bedoel je? [Ja of als je het meer zou gebruiken ja]

3	relaties opbouwen	Nou , ja , ik uh, op zich ben ik altijd een beetje van het.. ja het is het is een fijne balans wat je wil uh. Kijk als ik kijk naar het hele team van ongeveer 55 man wil je dat het een groep is ook hè, een soort van groep. En je hebt natuurlijk ook al deelgroepjes in de ziekenhuizen dus dat doe je door middel van communicatie, mensen bij elkaar te zetten dus he, dus 2 keer bijeenkomst per jaar is denk ik belangrijk, eigenlijk belangrijkste aspect is dat mensen elkaar zien en gaan vertrouwen zeg maar en nou dat kan natuurlijk nooit met 55 man in 2 keer. Maar uhm daar dus daar zit ik, daar is eigenlijk altijd wel, en dat is dus heel belangrijk in veel communicatie contact tussen iedereen maar tegelijk uh is iedereen druk en wil je ook niet al te veel communiceren en contact waar het moet wel nuttig zijn zeg maar. Dus ik ben eigenlijk altijd wel, in de balans, het is een hele fijne balans van soms zit je teveel soms te weinig. We hebben natuurlijk ten opzichte van 3 jaar geleden best wel veel gesnoeid in de projectcommunicatie denk ik uh ik bedoel toen ik kwam was het nog gebruikelijk dat iedereen een hele maandagochtend zat te bellen met elkaar uhm dus dat is echt wel drastisch minder geworden, dus ik denk wel dat we op een soort van minder zaten voor coronatijd, uhm waarbij veel tijd wel uh gebruikt wordt in het reizen natuurlijk he, de Santeon-brede bijeenkomsten en en dat, dus dat, ik denk dat dat wel altijd iets van vier wilden we daarvoor gebruiken maar ik zag het eigenlijk zelf meer als een back-up optie video uhm mogelijkheid.
3	hoeveelheid projectcommunicatie relaties opbouwen	[Ja precies het is niet echt bewust ook over nagedacht over met video heb ik meer contactmoment met mijn collega's of minder.] Ja wel over nagedacht heel erg. Alleen was het altijd van dat dat fysieke element, het vertrouwen, binnen elkaar dat dat eigenlijk belangrijk is en dat je dat minder via video kan opbouwen. [Ja, ja snap ik.] Dat was toen heel erg duidelijk, het gevoel. En dat was dus, voor mij was het een soort als ik het samenvat meer van, het was een back-up optie. Als mensen echt niet konden, dan uh, vonden we het nog wel ok dat er met video werd gebeld zeg maar.
3	relaties opbouwen	[Ja, met als voornaamste reden dat je mekaar dus ook wil zien eigenlijk fysiek dat dat uh..] Ja om het vertrouwen, dat dat zo belangrijk is uh.. he in deze ja, ik denk bij iedereen in het werk, maar laat ik voor onze groep spreken dat ik dat heel belangrijk vind.
3	hoeveelheid projectcommunicatie	[Ja, en uh hoe kijk je daar nu tegenaan? We hebben natuurlijk een jaar nu video eigenlijk alleen maar gebruikt ongeveer. Heeft dat tot meer communicatie volgens jou geleidt of of minder? Of of is het hetzelfde gebleven?] Ja ik denk dat wij evenveel communiceren eigenlijk.
3		Uhm want we hebben gewoon een heel stramien daarvoor dus dat is op zich niks facultatiefs aan of dat zit er redelijk en ik denk dus ook best op een minimum. Behalve dus uh, uh maar wat, ik denk wel dat we er veel minder deels ook minder tijd in stoppen omdat we dus minder reistijd hebben he dus alleen ook tel ik alle reiskosten van iedereen op van de Santeon-brede bijeenkomsten voor die live bijeenkomsten he dat reduceert natuurlijk best wel veel. Uhm en ik denk wat een heel belangrijk aspect voordeel wel is dat mensen, he, veel jonge mensen hebben we, die kinderen hebben of nou ja of baby's tot iets ouder maar uhm uh maar dat je dus 's avonds al thuis bent ook wat meer. [Ja] Ik bedoel dat was van 2 keer of 3 keer per jaar afhankelijk, of je wat meer aandoeningen had was natuurlijk wel van uhm ja ik heb het zelf ook, ik krijg zelf ook wel klachten dat ik dan zo 30 avonden per jaar uh de hort op uh ben.
3	hoeveelheid projectcommunicatie	[Ja, ja maar het is niet meer of minder geworden? Het aantal contactmomenten? Tenminste] Nee
3		[Je merkt in andere gesprekken die ik heb gehad zeggen mensen bijvoorbeeld ja mensen plannen bijvoorbeeld makkelijker een overleg in dus ik merk dat er meer contactmomenten misschien zijn. Ik weet niet, dat ervaar jij niet zo?] Uhm.. nou nee ja ik ik ik was al constant de hele dag aan het bellen. Voor mij is het heel grappig, ik ben een uitzondering, voor mij is er eigenlijk niks veranderd door corona he qua werkzaamheden. Want ik zat al de hele dag te bellen en te video bellen. [Ja] En ik zat heel vaak op Santeon, zat ik de hele dag in een kamertje of ergens in een bel-cel opgepropt om te bellen en te doen dus, omdat ik gewoon met 8 locaties te maken heb dus. [Ja]
3	hoeveelheid projectcommunicatie	Natuurlijk spreek jullie me bij de koffie automaat en zo, maar dat is dat is natuurlijk anders dan dat je de hele dag he achter je computer zit te werken en dingen te doen dus [ja, ja] uhm dus dat is voor mij niet, maar ik herken wel wat je zegt, veelal he, dat gebeurt natuurlijk wel van ow even een half uurtje en dan wordt het, ik denk dat het veel meer is van in plaats van even een belletje ga je video bellen. [Ja , ja, ja] Uhm en dat dat veel makkelijker geworden is. Uh en, en dat dus dus, dat meer contact he, dus ik, maar dat vind ik ook wel een groot voordeel omdat je dus uhm je je hebt toch meer het idee of iemand erbij is en je en je ziet elkaar dus je zit wel meer in het contact dan als je belt denk ik. [Ja , ok] Dus dat maakt wel echt uit. Dus dat heb je wel veel meer he, dus video bellen is natuurlijk helemaal uh [Ja] dus dat, dat is wel veel meer.

3	vermoeidheid	Uhm ik denk wel, wat wel gebeurd en ik denk dat mensen, dat gebeurd mij ook, ik heb soms dagen met 15 calls achter elkaar he en dan dan dat is gewoon, dat merk je nu ook wel, dat is niet ok weet je. Dat is gewoon mentaal niet vol te houden. [Ja]
3		Want dan ben ik met zoveel mensen aan het schakelen op een op een dag, over verschillende onderwerpen, en ik denk dat heel veel mensen het hebben want, wat gebeurd is dat een half uurtje en gelijk call-to-call achter elkaar door. [Ja] En dat is wel iets anders natuurlijk. Normaal had je de in en uitloop een beetje tussen de meetings.
3		[Ja ja ja, nu is het heel strak gepland, je hele agenda zit vol ja ja] nu is het uh druk de rode knop in en de groene knop weer aan en dat is natuurlijk wel een uh dus, ik denk dat dat wel iets meer plaatsvindt. [Hm hm]
3	hoeveelheid projectcommunicatie	Nou ik weet niet, ja bij mij, ja, voor mijn gevoel, ja het is meer wat ik zie om me heen en wat ik zelf doe, is misschien wel verschillende dingen maar, ik denk dat dat ja wel, er is wel iets meer communicatie denk ik, momenten wel, ja ik heb het gevoel niet heel veel extra ofzo het is wel anders geworden hoor met video en uh dus uhm. [Ok, ja helder] Wat ik wel, zeg maar als ik kijk eerst voor corona vond ik het een back-up optie video en nu vind ik eigenlijk een soort uh een soort natuurlijk nu de standaard maar in de toekomst wordt het nog wel iets anders, het is eigenlijk wel een hele goede manier als het technisch werkt.
3	vriendelijkheid van communicatie	[Ja, ja, ja. Uhm even kijken hoor. Zelfde type vraag. En dat gaat eigenlijk over de manier van communiceren. Dat gaat over de vriendelijkheid van de communicatie. Wat je in de literatuur leest is dat je bij het gebruik van videoconferencing dat dat de communicatie, de manier van communiceren, veranderd. Omdat het gewoon een ander medium is dat face-to-face natuurlijk. Uhm had je daar bepaalde verwachtingen bij als je het hebt over de vriendelijkheid van de communicatie tijdens zo'n overleg?] Nee verwachtingen eigenlijk niet want het was ook op een op andere moment moest het gewoon dus.
3	vriendelijkheid van communicatie relaties opbouwen	[Ja nee snap ik, is waarschijnlijk ook niet iets waar je van tevoren echt over na gaat denken, maar.] Nou we hebben natuurlijk wel nagedacht, voordat het moest zeg maar van, juist vanwege die vriendelijkheid en het vertrouwen wat ik he, dat is het beeld zeg maar. [Ja] Dus dat zou misschien wel een verwachting zijn dan. [Dat dat iets minder zou zijn via video dan als je bij elkaar zit bedoel je?] Ja nou dat het best drastisch minder zou zijn want daarom hebben we het eigenlijk altijd een beetje proberen nou ja niet teveel te laten zijn zeg maar.
3	vriendelijkheid van communicatie relaties opbouwen	[Ja, en als je daar nu tegenaan kijkt. Ervaar je dat nu ook zo?] Uhm minder dan ik had gedacht. Dus op zich werkt het beter dan ik had gedacht [Ja, ja] maar ja mijn vraag is daar altijd wel bij voor hoelang dat, want kijk op een gegeven moment, we hebben nu nog, wij kennen elkaar nog zeg maar [Ja] maar je ziet nu in toenemende mate mensen die je nog nooit hebt gezien en uh ja, je krijgt denk ik een hele interessante, hoe hoe connected ben je echt met elkaar en met je organisatie he dus als jij, kijk mensen die zijn nog nooit op hun werk geweest. [Ja, ja] Dus ja hoe makkelijk ga je dan een andere baan zoeken want wie er nou achter dat scherpje zit maakt ook niet uit.
3	relaties opbouwen	[Ja dus een belangrijk aspect is als ik dat zo hoor, dat je elkaar wel kent. Dat maakt het wel makkelijker dan uh..] Nou kijk, ik vind werken vind ik leuk om met mensen en he, nou ja mensen te leren kennen en een beetje te weten met wie je, ik bedoel het is niet alleen maar zakelijkheid want anders is het niet leuk. [Ja, ja] maar dat is natuurlijk wel een groot risico, dat je dus, je wordt zo functioneel in je communicatie. [Ja] Even een chit-chat is er niet he.
3	zakelijkheid van communicatie	[Nou dat is een mooi bruggetje eigenlijk wel, ik uh, de volgende vraag ging over zakelijkheid van de communicatie. Uh.. en jij stipt dat nu aan, misschien kunnen we daar dan iets meer op in gaan. Uh, hoe keek je dan tegen die zakelijkheid aan? Want jij geeft aan, mensen worden meer zakelijk, was dat ook je verwachting en en hoe zie je dat nu?] Ja het was niet zozeer mijn verwachting maar ik zie het wel. Ja ik bedoel meer misschien functioneel he dus dus uhm maar ik denk dat ook ook, interessant aspect wat ik vind, is wel ik denk dat het cultuur ook deels gedreven is.

3	zakelijkheid van communicatie taakgerichtheid van communicatie	[Hoe bedoel je?] Nou ik had het er met een vriend van me in Sidney over, die werkt bij (X) dus nou daar hebben ze natuurlijk eigenlijk geen corona maatregelen bijna meer, daar werken ze nog wel alleen maar virtueel [Ja] maar die die hebben, ja, die die beginnen dus elke meeting dus gewoon 10 minuten chit chat [Ja] goed weer, surfen, nou he dat is natuurlijk veel beter dan hier maar uhm. Dat is heel normaal, dat gebeurde altijd al daar en dat is in virtuele meetings, weet je dat is echt, en dan zeggen ze daarna nog even tien minuten owja we moesten nog even iets bespreken. [Ja ja, ja] Nou uh in Nederland moet je dat niet doen he. Dan dan is het, mensen zitten van ja ik heb wel wat anders te doen zeg maar, en en [En bedoel je nu, sorry, bedoel je dat met video dit voorbeeld of echt ] Ja met video gewoon. [Ok, ja ja] Nee dus voorheen was was, Nederland is altijd gewoon een heel direct he land in communicatie [Ja] maar het valt me wel op, ook binnen ons he, als je kijkt uh, als je een beetje chit-chat, het is niet dat je verplichte chit-chat moet doen ofzo he, dus dat is het niet. [Ja] Dat werkt helemaal niet maar dat je dat iedereen zit wel in een soort van ok bam, hup beginnen, tak tak tak, agenda strak, dus heel efficiënt en heel effectief.
3	zakelijkheid van communicatie	[Maar merk je dat dat ook een andere manier van communiceren is bij mensen dat? Dat dat ze dat ze dus zakelijker communiceren dan misschien informeel of?] Nou ik denk wel dat mensen minder openstaan voor chit-chat zeg maar, want ja als je bij die koffie automaat staat te wachten zeg maar en en je begint nog niet, dat is toch een heel natuurlijk moment. [Ja, ja] Terwijl als jij uh je ziet het bijvoorbeeld al uhm nou neem een voorbeeld, projectleiders data-analist afgelopen maandag he, dat gebeurd heel veel en dat, iedereen staat op mute want dat is de vergaderdiscipline, hartstikke goed [Ja, ja] maar vervolgens, ja, ga ik praten van jongens en dan begin ik, daar kan je wel gaan vragen hoe was je weekend, ja daar gaat niemand iets van antwoorden, dat werkt helemaal niet net zoals een borrel online, dat werkt ook niet. [Ja]
3	zakelijkheid van communicatie	Maar wat er gebeurd is iedereen zit dan gewoon te werken, dat zie je ook [Ja] en op het moment dat we beginnen dan is iedereen van he ok er bij [Ja] tenminste, sommige werken nog wel een beetje dat zie je ook wel maar goed. En dan, wat er dan gebeurd is van ja er is helemaal geen sociale interactie meer. Een grapje, een dingetje he. Terwijl normaal ja dan loop je zo'n ruimte in dan heb je nog wel he, en dan [Hm hm] dan heb je allemaal kleine gesprekjes overal [Ja] vinden plaats, dat gebeurd dus helemaal niet. [Nee] Dat kan ook niet. [Nee]
3	zakelijkheid van communicatie	[En had je daar een beeld bij een jaar geleden? Was dat ook] Nee. [Nee?] Nee kijk, nee dit is iets wat je nu ervaart gewoon [Ja] Wat ik wel ook, wat ik echt wel een zorgelijk iets vind hoor [Ja] ik bedoel uh, je kan er niet zoveel aan doen maar [Ja, ja] hm een mens is denk ik van nature een sociaal dier en dat faciliteert dit gewoon natuurlijk niet. [Nee dat is echt gewoon] En ik geloof absoluut niet in online borrels uh, dat schiet helemaal niet op. [Nee dus dus dat is echt een beperking van het medium, van van video conferencing, dat dat niet kan?] Ja. [Ja] Ja nee dat kan gewoon niet, dat is waarom iedereen nog in de kroeg wil staan. [Ja, ja] Dat heeft een reden.
3		[Ja, eens. Uhm ik kijk kijk ondertussen met een schuin oog naar de tijd hoor, dus ik ga] Ja is heel goed
3	taakgerichtheid van communicatie	[Uhm laatste vraag, een beetje met die dit onderwerp haal, hebt uh raakt. We hebben het ook een beetje aangestipt, de taakgerichtheid van de communicatie, dus een beetje in hetzelfde straatje eigenlijk wat we net bespraken he, maar dit gaat meer over echt de inhoud van de communicatie. Uhm kan je daar misschien iets over zeggen? Wat je daar van verwachtte als je het over taakgerichtheid hebt versus hoe je dat nu ervaart?] Uhm ja dat is misschien ook wel een beetje, ik bedoel, iedereen is heel taakgericht, het functionele van zo'n overleg zeg maar dus dat [Hm hm] uhm ja dat dat is, daar leent het medium zich eigenlijk best wel goed voor he dus [Ja] de taakgerichtheid, inhoudelijk functionele van de afspraak en de communicatie dat gaat eigenlijk best wel, denk ik heel goed. Veel beter dan ik had gedacht. [Ja]

3	techniek	Uhm los van de individuele persoon die nog steeds z'n computer niet begrijpt zeg maar. Dat zijn met name, nou ja ik weet niet. Dan denk ik na een jaar weet je [Ja precies] we hebben er ook een paar die na een jaar nog steeds problemen hebben met de audio en dan denk ik joh, weet je uhm ik weet niet maar uh dan ben je niet met je vak bezig vind ik. [Je weet dat jij net ook audio problemen had?] Nee maar ik kan het wel op fixen. [Ja nee joh] Kijk dat is 1 ding, maar dat je een hele meeting, uh, ik bedoel dat, want ik heb nu een ander systeem en dan moet je switchen weet je of prima, dat kost mij een minuutje om even ow wacht mijn oortjes doen het niet, ik heb een back up en dit werkt weet je en we hebben gewoon een gesprek. Dat bedoel ik niet want dat is ook wel eens als je een ruimte binnenkomt, ow wacht he [Tuurlijk] dat dat nodig is, van even switchen, maar je hebt mensen die dus nog steeds uh niet te verstaan zijn, waar de wifi niet werkt [Ja] die nog steeds de telefoon, dat het allemaal niet geïnstalleerd is [Ja ja ja, ja] dat gaan we natuurlijk zo direct weer krijgen als iedereen de ziekenhuizen in gaat worden het weer 20 duizend keer erger, dan gaat iedereen weer zeggen ... wil je de Santeon lijnen weer hebben. [Ja, ja] Ja dat willen dus eigenlijk helemaal niet want die dingen werken niet goed. [Ja]
3	taakgerichtheid van communicatie	Uhm dus dat dat is wel natuurlijk dat ik denk van af en toe, de technische kant is nog wel een dingetje he, daar hebben we het natuurlijk niet echt over gehad hoor maar uhm maar de inhoudelijke, want dat was je vraag, de inhoudelijke kant zeg maar, ik denk dat dat, als het dus technisch werkt, uhm echt wel, daar doet het eigenlijk prima. [Ja] Beter dan verwacht.
3	taakgerichtheid van communicatie relaties opbouwen	[Ja precies ik hoorde je zeggen beter dan verwacht inderdaad. Dat dat ja de taakgerichtheid dat dat lukt wel.] Ja, alleen het echte nadeel is gewoon die sociale vertrouwen component, dat is waar we het eerder over hadden [Ja]
3	relaties opbouwen	[Nou je maakt ook een mooi bruggetje hoor, want dat is eigenlijk al een beetje een laatste vraag, en dat gaat over de mogelijkheid om relaties op te bouwen en dat is natuurlijk echt dat sociale component. Uhm ik hoorde jou aan het begin zeggen van ja de meeste mensen die ken ik al, dus dan is het wat makkelijker. Uhm maar wat je in de literatuur leest en dat herken nou dat kan ik niet zeggen, maar wat je in de literatuur leest is uh dat je met gebruik van video conferencing gewoon dat het minder makkelijk is om relaties op te bouwen. Uh in binnen projecten. Uhm kan je daar iets over zeggen hoe je daar tegenaan keek en wat je nu ervaart?] Ja, nee mee eens. Ja ik denk vooral dat de nuancering is, je kan relaties veel sneller opbouwen denk ik eigenlijk. [Ja]
3	relaties opbouwen	Uh ik bedoel, ik doe nou ik doe internationaal ook een paar dingen weet je, je hebt gelijk je zit te bellen je hebt een gezicht prima, dat gaat he functioneel [Ja] Alleen dat is heel oppervlakkig he. Dat is uh dat is geen diepe relatie. Dat is niet elkaar echt vertrouwen. [Ja]
3		Kijk weet je, wat echt samenwerken is is als jij zegt ... we moeten dit niet doen, [Ja] dat ik eigenlijk niet eens hoeft te controleren of ik controleer het niet, ik geloof (X) gewoon want ik ken (X) die zit eigenlijk altijd wel spot on [Ja] en tuurlijk zal er altijd een keertje iets zijn maar dat is het vertrouwen wat je moet hebben maar dat ja, dat doe ik niet meteen bij een of andere pipo die ik internationaal een keer op een videoscherm heb gezien he. [Ja, nee]
3	relaties opbouwen	Uhm en dat dat bedoel ik met want wat je als je echt dieper, een diepere, relaties wil hebben [Hm hm] uh he ja dat dus echt wel zakelijk bedoeld wel he [Ja snap ik] maar maar en uh ik bedoel ik heb ook vriendschappen overgehouden aan werk zeg maar en en dat is natuurlijk het extreemste geval, maar ook wel gewoon op vertrouwen, dat je echt, je kent elkaar en je weet wat je aan elkaar hebt [Ja] en dat je elkaar even belt van joh ik hoor nu dit maar, in plaats van dat het halve ziekenhuis ontploft en de CFO board ontploft weet je [Ja, ja] dan weet je elkaar te vinden noem ik het maar even [Ja] ja dat, dat, dat vertrouwen en die relatie dat kan je bijna niet met video uh dat is heel moeilijk denk ik.
3	relaties opbouwen	[Nee dus dat ervaar je nu ook echt zo, dat dat lastig is gewoon om echt dat soort relaties, om die diepgaande relaties op te bouwen?] Ja.



3	relaties opbouwen	<p>[Heb je daar nog misschien] Ja goed ja weet je en of dat schadelijk is dat dat dat zal zullen we over een jaar weten. Dat is het vervelende. [Ok, dat is interessant want hoe bedoel je dat?] Nou ja, operationeel loopt het allemaal wel door dus he je kan hele uhm als je operationele afspraken hebben we allemaal staan [Ja] dat loopt wel door op zich die trein. Alleen het het ontwikkelwerk zeg maar he, het we weten het eigenlijk en dan heb ik het bijvoorbeeld over (X) als mooi voorbeeld. [Ja] Dat geeft natuurlijk allemaal gedoe, op de korte termijn. En allemaal gezeik. Dan dan gaan we vertraagt, versnellen, het geeft allemaal stress bij data analisten bijvoorbeeld he [Hm hm] nou dat is allemaal bekend, alleen als wij met z'n allen geloven door de goede relaties hebben, van joh we werken aan hetzelfde doel en we fixen het met z'n allen en het is allemaal bespreekbaar hoe we dit het beste kunnen doen [Ja] dan kom je stappen verder [Ja] als als dat ergens dus stukt [Hm hm] uhm.. dan heb je dat pas door, want dan ga je vertragen, dan gaat er gezeik zijn en dan duurt dat een tijd. En dan vervolgens komt dat ergens, kom je over een jaar met zijn allen en denk je joh ja waar ging het nou fout en dan ben je met knallende ruzie bij wijze van uit elkaar he [Ja, ja] of het is uh geëxplodeerd, of weet ik veel wat, en zeg je ja waar heeft het nou gelegen. [Hm hm] Ja, en dan weet ik, dan al, dan kan je die, dat zijn heel veel van die standaard evaluaties, dan is dat altijd, dus op nummer 1 staat altijd communicatie. [Ja, ja, nou het is ook niet voor niets natuurlijk dat het] De onderlinge verwachtingen en he vrouwen uh.</p>
3	relaties opbouwen	<p>[Ja, maar als je dat dan, dus je durft nog niet te zeggen of dat beter of minder uh goed gaat dan verwacht zeg maar nu. Dat, je zegt echt van ja dat moet echt nog blijken?] Nee dat zal blijken, ja kijk daar zijn we direct, met zijn alleen druk mee bezig natuurlijk, we hebben natuurlijk een hele goede basis staan he dus het is niet dat iedereen helemaal nieuw is, dat we elkaar nooit gezien hebben dus uh. Alleen als dit nou bij wijze van nog een jaar duurt dan wordt het meer uh een hele andere, spannend ding dus dus ik denk dat er op zich, ja gaat het denk ik wel goed hoor daar niet van, maar dit is wel iets wat ik ja, wat ik denk ik wel als een risico zie en ook wel uhm de de de de mensen behouden zeg maar, dat is altijd een ding. [Ja, ja] Nou hoe doe je dat op een goede manier uhm dat betekent dat je de relaties ook moet hebben want dan kun je ook met mensen spreken van he ik wil me door ontwikkelen nou dat kan he , maar dat dan moeten mensen zich ook wel veilig voelen om dat aan te kunnen kaarten. Terwijl ja, en en ja en een ander aspect is dat je mensen die die kunnen heel goed verbloemen dat het eigenlijk niet zo goed met ze gaat. [Hm hm] Uhm want die zetten die dat scherm uit en die zeggen niet zoveel en ja weet jij veel uh dat die half in een burn-out zitten ofzo. [Ja] Uhm ja dat is een ander aspect. Dus je, de mens achter de mens is wel moeilijker te polsen dus uhm</p>
3	techniek	<p>[Ja , ja helder. He en laatste vraag, ik zie dat het bijna tijd is. Uhm heb jij nog aanvullende uh ervaringen, opmerkingen waarvan je zegt uh van nou nu ik een jaar zoveel video gebruik dat dat is wel interessant om nog te belichten?] Uhm nou los van die, ja wat ik wat ik zelf, ja misschien technisch, praktische kant meer, de praktische kant is extreem belangrijk. Uhm he dat zien we binnen de zeven ziekenhuizen, ik bedoel als één ziekenhuis, bijvoorbeeld willen we naar Teams over en nou één ziekenhuis kan of wil dat niet weet ik het [Hm hm] ja dan dan geeft dat zo'n gedoe, en zoveel frustraties terwijl als het als het werkt is het denk ik heel krachtig maar die die technische he, dat, het moet werken ja, echt heel simpel, maar we weten allemaal hoe ingewikkeld dat is en zeker met het publiek wat het niet zoveel gebruikt als wij [Ja] h lees artsen en verpleegkundigen is helemaal natuurlijk anders, dus dat is wel een aspect wat ik denk echt wel heel erg belangrijk is, waar jij denk ik ook wel legio voorbeelden van kan noemen. [Absoluut]</p>
3	hoeveelheid projectcommunicatie	<p>Uhm en een ander aspect uh, ik vind het echt een verrijking van de communicatie wel hoor, en middelen. Want als je kijkt van hoe je toch over een heel land snel kan video bellen he, uhm en hoe makkelijk het wordt ook om een afspraak te maken ja morgen hebben we dan met met 10 intensivisten hebben we een call. [Ja] Dat hebben we twee weken geleden uitgezet, iedereen is knetter druk, en dan hebben we natuurlijk ook interessante content, maar het is twee klikken en het werkt he. [Ja, jaja, ja] Ja dat is natuurlijk wel uh wat ik echt wel uh wat een groot voordeel gewoon is [Ja, ja] en dat dat prima kan dus ook [Helder] dus het geeft wel echt wel meer mogelijkheden gewoon uh.</p>
3		<p>[Interessant, nou ik uh, ja heb jij nog een paar laatste vragen, opmerkingen aan mij die je kwijt wil?] Uhm.. nee ik ik ben wel benieuwd, de, ja gewoon eigenlijk de resultaten natuurlijk maar ook uhm uhm qua advies en hoe hoe kan je dit nou beter inzetten he. Wat ik het meest interessant vind is hoe zet je dit, dit als nieuwe medium eigenlijk natuurlijk een beetje in, ja niet nieuw maar toch wel meer uh als standaard manier . Hoe doe je dat nou op een juiste manier met al die aspecten die jij ook in die vragenlijst adresseerde, van de inhoud en ook vanuit de uh emotionele kant, maar vooral waar, hoe kan je dat nou optimaal inzetten ook wel voor de hele cyclus, zou ik best wel heel erg benieuwd naar zijn he. Want dat doen we natuurlijk ook, we doen maar wat zeg maar uiteindelijk.</p>



3	[Ja, jaja, het is eigenlijk een groot mondiaal experiment geweest nu uh, we moesten allemaal in een keer thuis gaan werken.] Nou nee dus maar goed he uhm, wat ik interessant vind aan onze situatie is dat we eigenlijk 7 losstaande organisaties hebben die eigenlijk 1 gezamenlijk team hebben uh rondwandelen [Ja] uhm dus dus hoe doe je dat dan he uhm nou ja ik ben benieuwd wat daar vanuit jou vanuit jou scriptie ook uh, hoe we dat beter zouden kunnen doen zeg maar. Maar dat is misschien nog los van je scriptie eens een keer een, als je klaar bent uh een kop koffie drinken als dat weer mag
3	[Ja, ja dat lijkt me sowieso goed maar uh] Ja ik ben gewoon benieuwd over jou observaties daarvan want jij moet veel meer nadenken over dit onderwerp en ook vanuit je scriptie maar ook, dat zou ik wel willen vragen, denk ook vanuit naar de naar de hele verbetercyclus en Santeon als geheel he. Van wat zouden we hier nou van kunnen leren eigenlijk uh
3	[Ja interessant, leuk dat je dat zegt inderdaad want zo, dat is natuurlijk niet mijn hoofdonderwerp maar dat is natuurlijk wel echt waar ik dagelijks in de praktijk mee te maken heb.] Nee dat snap ik, je moet generaliseerbare lessen opschrijven, dat snap ik maar, als je ergens dan, al is het een kladje uh, kan opschrijven joh ..., als je jouw conclusies toepast op uh Santeon zeg maar als geheel, en uh, niks officieels maar gewoon wat kunnen we ervan meenemen tegen die tijd, dat lijkt mij wel interessant.
3	[Ja, ga ik zeker doen dan. He ik uh ik ga hem eerst even op stop zetten uh in de tussentijd uh wil ik jou hartelijk.]